

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Hodnocení kvality správy na městském úřadu

Evaluation of Administration Quality in Town Authority

Student: Bc. Marie Mokrášová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Halásková, Ph.D.

Ostrava 2010

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra veřejné ekonomiky

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marie Mokrášová**  
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa  
Specializace: 02 Veřejná ekonomika a správa  
Téma: **Hodnocení kvality správy na městském úřadu**  
**Evaluation of Administration Quality in Town Authority**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Veřejná správa
3. Vybrané metody řízení kvality správy na místní úrovni
4. Správa vykonávaná městským úřadem
5. Hodnocení kvality správy na městského úřadu
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8.  
KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, p.o., 2006. 112 s. ISBN 80-239-7326-6.  
POMAHÁČ, R.; VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Halásková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 25. dubna 2010

.....  
Bc. Marie Mokrášová

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Veřejná správa .....</b>	<b>3</b>
2.1	Veřejná správa a její pojetí .....	3
2.2	Funkce a principy veřejné správy České republiky .....	5
2.2.1	Principy aplikované pro činnost veřejné správy .....	5
2.2.2	Principy Evropského správního prostoru .....	7
2.3	Struktura veřejné správy .....	8
2.3.1	Státní správa .....	8
2.3.2	Samospráva .....	9
2.4	Reforma veřejné správy v České republice .....	10
2.4.1	Reforma územní veřejné správy .....	11
2.4.2	Reforma a modernizace ústřední státní správy .....	12
2.5	Hodnocení veřejné správy .....	13
2.5.1	Kritéria hodnocení veřejné správy .....	13
2.6	Problematika ukazatelů při hodnocení veřejné správy .....	15
<b>3</b>	<b>Vybrané metody řízení kvality správy na místní úrovni.....</b>	<b>17</b>
3.1	Kvalita ve veřejné správě v České republice.....	17
3.2	Řada norem ISO 9000 .....	19
3.3	Total Quality Management.....	20
3.4	Model EFQM.....	21
3.4.1	Hodnocení modelu EFQM.....	22
3.5	Model CAF.....	23
3.5.1	Cíle modelu CAF .....	23
3.5.2	Kritéria modelu CAF .....	24
3.5.3	Aplikace modelu CAF v České republice .....	28
3.6	Balanced scorecard .....	29
3.7	Benchmarking.....	30
3.7.1	Kategorie benchmarkingu .....	31
3.7.2	Benchmarkingový cyklus.....	32
3.7.3	Implementace benchmarkingu v podmínkách ČR .....	33

<b>4</b>	<b>Správa vykonávaná městským úřadem .....</b>	<b>34</b>
4.1	Správa Městského úřadu Hranice .....	35
4.2	Organizační a personální struktura úřadu .....	36
4.2.1	Činnosti zaměřené na správu a činnost .....	38
4.2.2	Činnosti dle odvětvového zaměření .....	41
4.3	Metody kvality aplikované na Městském úřadu .....	42
4.3.1	Systém managementu jakosti dle normy ISO 9001 .....	42
4.3.2	Aplikace modelu CAF .....	44
4.3.3	Benchmarking na Městském úřadu Hranice .....	44
<b>5</b>	<b>Hodnocení kvality správy na městském úřadu .....</b>	<b>47</b>
5.1	Zhodnocení vybraných ukazatelů Benchmarkingové iniciativy 2005 .....	47
5.1.1	Počet zaměstnanců agend dávky pomoci v hmotné nouzi, příspěvek na péči, sociální péče pro osoby se zdravotním postižením a SPOD .....	48
5.1.2	Počet odvolání na jednoho zaměstnance agendy dávky příspěvek na péči .....	49
5.1.3	Provozní výdaje na výkon všech agend sociální dávky a SPOD .....	51
5.1.4	Počet rozhodnutí na jednoho pracovníka .....	53
5.1.5	Provozní výdaje na jedno rozhodnutí agendy Speciální stavební úřad .....	54
5.2	SWOT analýza zabezpečování kvality na MÚ Hranice .....	56
5.3	Komplexní zhodnocení využívaných metod kvality na MÚ Hranice .....	57
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam zkratk</b>	
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1 ÚVOD

Veřejná správa v České republice prošla za poslední roky podstatnými změnami, které souvisely zejména s přechodem z totalitního režimu na systém demokratický, dále s reformou veřejné správy či vstupem České republiky do Evropské unie. I přesto, že se od sebe jednotlivé země liší ve svých přístupech a východiscích, výsledkem reformních a modernizačních snah má být vždy efektivnější a výkonnější veřejná správa. Vlivem těchto skutečností, především však v souvislosti s reformou územní veřejné správy, došlo ke změně ve struktuře kompetencí úřadů na jejich jednotlivých úrovních, což mělo za následek i jiný pohled na veřejnou správu a její fungování. Územní samospráva dostala možnost rozhodovat o svých prioritách a tak hledat nejvhodnější způsob k řešení uspokojování potřeb a zájmů občanů. Vzhledem k rostoucí potřebě úspěšného fungování veřejné správy se klade důraz na zajišťování kvality a jejího řízení. Právě kvalitativní metody jsou důležitým nástrojem k dosahování jejího lepšího výkonu a tím i zabezpečování lepších služeb pro občany.

Cílem práce je zhodnotit metody řízení kvality na Městském úřadu Hranice s důrazem na analýzu stanovených ukazatelů Benchmarkingové iniciativy 2005 za období 2005 – 2009.

Diplomová práce je založena na dvou různých hypotézách. První z nich tvrdí, že implementované metody kvality na MÚ Hranice vedou ke zkvalitnění jeho správy a činností. Druhá hypotéza byla stanovena následovně: Výstupy Benchmarkingové iniciativy ve vybraných oblastech přispívají k úspoře finančních prostředků. Pro jejich ověření budou v práci využity tyto metody: analýza dokumentů, analýza časových řad, komparativní analýza, metoda indukce a dedukce.

Práce se skládá z teoretické a praktické části, kdy je dále rozdělena kromě úvodu a závěru do čtyř kapitol. První část je věnována veřejné správě obecně, jejímu smyslu, funkcím, pojetí a principům, na nichž je založena. Současně se zabývá i reformou v ČR probíhající ve dvou rovinách a poukazuje na hodnocení veřejné správy, přičemž vymezuje i problémy, které se v této souvislosti mohou vyskytnout.

Druhá kapitola definuje pojem kvalita ve veřejné správě a zaměřuje se na metody, které jsou v této oblasti nejvíce využívány. Jde především o Normy ISO, Model excellence

EFQM, Balanced Scorecard, model CAF a v neposlední řadě i o benchmarking. U vybraných metod jsou stručně objasněny cíle, struktura, principy, na jakých fungují a jejich aplikace v podmínkách ČR.

V další části se práce zabývá již konkrétní institucí, ve které byly využity metody pro řízení kvality, a to Městským úřadem Hranice. Tento úřad je zde krátce charakterizován, pozornost je soustředěna na jeho správu, organizační a personální zabezpečení a činnosti, které zajišťuje v rámci své působnosti. V druhé polovině jsou analyzovány jednotlivé metody aplikované na MÚ Hranice.

Poslední kapitola analyzuje vybrané ukazatele Benchmarkingové iniciativy 2005 z oblasti sociální a na úseku dopravy a zaměřuje se na její výstupy s ohledem na daný úřad. Další podkapitola je pak zaměřena na vypracování SWOT analýzy z hlediska celkového zabezpečení kvality na Městském úřadu Hranice a v poslední části se zabývá komplexním zhodnocením zavedených metod.

Při zpracování budou použity odborné publikace, týkající se zkoumaného tématu, dále internetové stránky a interní materiály organizace.

## 2 VEŘEJNÁ SPRÁVA

V odborné literatuře se nesetkáme s jednotnou definicí veřejné správy, její vymezení je totiž poměrně složitou záležitostí. Různí autoři chápou tento pojem odlišně. Například dle Průchy se veřejnou správou rozumí: „*správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu a subjekty, které ji vykonávají, ji realizují jako právem uloženou povinnost, a to z titulu svého postavení jako veřejnoprávních subjektů.*“<sup>1</sup> V zásadě pod označením veřejná správa rozumíme buď určitý druh činnosti - spravování, nebo konkrétní instituci, která ji vykonává. „*Veřejná správa vytváří třetí rovinu v systému řízení společnosti a je produktem a základním nástrojem státu. Je přísně organizovaná a její činnost je zaštitěna existencí a reálným fungováním represivních složek státu, jež jsou prodlouženou rukou státu. V rámci veřejného sektoru má specifické postavení, kdy nejenže řídí celý veřejný sektor, ale zároveň reguluje celou ekonomiku a společnost, a to i věcech neekonomických. V tomto smyslu v podstatě stojí veřejná správa nad všemi ostatními odvětvími a sektory a vytváří tak páteř řídicího systému celého společenství zformovaného ve stát.*“<sup>2</sup> **Smyslem** veřejné správy je zabezpečování veřejných statků na základě veřejného zájmu. V rámci tohoto postavení tak působí na veřejný sektor, národní hospodářství a celou společnost. Z pohledu teoretického můžeme říci, že je totální externalitou.

### 2.1 Veřejná správa a její pojetí

Veřejná správa je součástí veřejného sektoru a na její strukturu a činnost lze pohlížet z několika různých pohledů - právního, kdy je veřejná správa vykonavatelem zákonů a má úzký vztah na správní právo, ekonomického, kde je chápána jako jeden ze segmentů národního hospodářství, dále politického, historického apod. Jako nejvhodnější přístup se však jeví přístup interdisciplinární, **systémový**, který respektuje širší pojetí veřejné správy a propojuje její jednotlivé aspekty, tedy stránku personální, institucionální, dokumentační, informační a ekonomickou. „*V tomto smyslu ji tedy lze chápat jako systém, složený z prvků propojených vzájemnými vazbami, přičemž tyto vazby jsou silnější než vazby na okolí systému (ostatní společnost).*“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, P. *Správní právo. Obecná část*. 7. vyd. Brno: MU, 2007. 418 s. ISBN 978-80-7239-207-0. 8. s

<sup>2</sup> HALÁSKOVÁ, M. *Průvodce kurzem Ekonomika veřejné správy eLearning*. 1. vyd. Ostrava. 2008. ISBN 978-80-248-1976-1. s. 3

<sup>3</sup> tamtéž



Skrze veřejnou správu jsou zpravidla zajišťovány úkoly ve veřejném zájmu. Veřejná správa tedy nejen vytváří předpoklady pro jejich realizaci, ale současně je také provádí. Proto jí můžeme chápat buď v materiálním, nebo organizačním pojetí. Z hlediska **materiálního** (funkčního) je důležitý její obsah a povaha jednotlivých úkolů. Podle Novotného: „*se jedná o souhrn specifických správních činností směřujících k dosažení stanoveného cíle.*“<sup>4</sup> Jde o činnosti související s veřejnou mocí a poskytováním veřejných služeb na jednotlivých vládních úrovních ve veřejném zájmu. Jsou to úkoly, za které odpovídá stát a subjekty veřejné správy, kterým stát svěřil plnění určitých funkcí a činností. Hendrych toto pojetí dále dělí na pozitivní a negativní. První vymezení klade důraz na úkoly, které má správa zabezpečovat, přičemž je jedno, jaké subjekty budou realizací úkolů pověřeny. Důležité je zde především stanovení míry působnosti mezi subjekty. Toto vymezení se však jeví jako problematické, protože objem a forma správních činností se mění v závislosti na jednotlivých úkolech správy. Negativní definice materiálního pojetí zní dle Hendrycha následovně: „*veřejná správa je souhrnem činností, které nelze kvalifikovat ani jako zákonodárné ani jakou soudní.*“<sup>5</sup> Aby veřejná správa mohla realizovat své poslání, musí k tomu mít vytvořeny odpovídající podmínky. S tím souvisí druhý přístup ke správě – **organizační** (institucionální). Typickým rysem veřejné správy je její absolutní institucionalizace, avšak vzhledem ke skutečnosti, že každý stát má svá specifika, která se v ní projevují, neexistuje žádné univerzální organizační uspořádání. V souvislosti s institucionálním pojetím jde především o to, kdo správu vykonává a v rámci jaké působnosti, nikoliv povaha a charakter činnosti jako je tomu v případě materiálního pojetí.

V **širším pojetí** zahrnuje veřejná správa organizaci záležitostí celého společenství, je tedy představována orgány, vztahy a činnostmi moci zákonodárné, soudní a výkonné. V **užším pojetí** jde o realizaci úkolů státní správy a samosprávy. Veřejná správa je zde chápána jako správní činnost, kterou vykonávají zmocněné subjekty na základě zákona v rozsahu přikázané pravomoci a působnosti.

---

<sup>4</sup> HORZINKOVÁ, E.; NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3. s. 9

<sup>5</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978- 80-7357-248-8. s. 16.

## 2.2 Funkce a principy veřejné správy České republiky

Veřejnou správu charakterizují její funkce, které jsou vyjádřením předpokladů a potřeb jejího samotného fungování. Jde o konkrétní projev poslání veřejné správy a slouží k realizaci funkcí státu. Lze definovat následující:

- a) **Normativní** – veřejná správa zajišťuje tvorbu právních předpisů.
- b) **Ochranná** – prostřednictvím veřejné správy je zajišťována a organizována vnitřní a vnější bezpečnost státu, veřejný pořádek a ochrana občanů.
- c) **Ekonomicko - regulační** – umožňuje usměrňovat vývoj ekonomiky.
- d) **Hospodářsko – organizátorská** – souvisí s organizovanou strukturou vzájemných vztahů a instrumentů, které fungují za účelem tvorby, rozdělování a použití bohatství.

### 2.2.1 Principy aplikované pro činnost veřejné správy

K plnění úkolů veřejné správy jsou potřebná určitá pravidla či zásady. Tyto principy mají podporovat a usnadňovat realizaci jejích cílů a jsou důležitá nejen pro strukturu veřejné správy komplexně, ale také pro postavení jejich jednotlivých správních institucí. Organizační zásady jsou uplatňovány souběžně, avšak míra jejich realizace je odlišná především v závislosti na tom, zda se jedná o státní správu nebo samosprávu. Za typické **organizační** principy můžeme označit tyto:

**Princip centralizace a decentralizace** - pokud je působnost orgánů veřejné správy koncentrována u nejvyšších organizačních článků a je řízena ústředně, jedná se o zásadu **centralizace**. Jde o rozhodování v centru, kdy subjekty jsou v tomto případě vláda, ministerstva a další ústřední orgány. Princip **decentralizace** vymezují Horzinková a Novotný následovně: „*při decentralizaci je na nižší stupeň řízení přeneseno více úkolů, pravomocí a odpovědnosti. Decentralizovaný orgán vykonává veřejnou správu relativně samostatně a z vlastní iniciativy.*“<sup>6</sup> Jeho smyslem je přiblížení výkonu veřejné správy občanovi. Decentralizovaný orgán se sice vyznačuje jistou dávkou samostatnosti, avšak státu je ponechána část kontroly, zejména v oblasti dodržování legislativy a hospodaření.

---

<sup>6</sup> HORZINKOVÁ, E.; NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3. s. 20

**Princip koncentrace a dekoncentrace** - spočívá v rozdělení kompetencí mezi jednotlivými stupni hierarchického uspořádání daného systému. Obě tyto zásady se mohou projevovat jednak v horizontálním, a jednak ve vertikálním smyslu. **Horizontální koncentrace** je založena na soustředění výkonu správy do jediného orgánu na témže stupni. U principu **horizontální dekoncentrace** jde o rozdělení úkolů správy do více orgánů stojících vedle sebe na stejné úrovni. **Vertikální koncentrace** spočívá v soustředění působnosti na vyšší, případně nejvyšší stupeň. V případě **vertikální dekoncentrace** je delegována působnost a pravomoci na nižší úroveň, přičemž jsou zde uplatňovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

**Princip územní a věcný - územní princip** je vymezením působností orgánů a institucí z teritoriálního hlediska. **Věcný princip** je dán obsahovou náplní jednotlivých činností a úkolů veřejné správy.

**Princip monokratický a kolegiální** - rozdíl mezi těmito dvěma zásadami spočívá v povaze orgánu, který je příslušný činit rozhodnutí. **Monokratický princip** vyjadřuje skutečnost, že správní orgán je navenek představován jedinou osobou, jeho uplatnění je charakteristické spíše pro státní správu. Pokud je správní orgán tvořen více osobami, mluvíme o **principu kolegiálním**, přičemž pro rozhodnutí orgánu je vždy potřebná určitá společná vůle. Tento typ je více realizován v samosprávě.

**Princip volební a jmenovací** - jde o rozdílné způsoby ustanovení správních orgánů. Pro podmínky státní správy je častější **princip jmenovací**, naopak v samosprávě pak převládá **uplatnění principu volebního**.

Velmi důležitým principem, který nemůže zůstat bez povšimnutí, je princip **subsidiarity**. Dle Haláskové: „*veřejná správa by obecně jako činnost měla být především službou občanům a tu nelze vykonávat k jejich spokojenosti, jestliže se nepřenese z centra na úroveň nižší.*“<sup>7</sup> Správu by tedy měli vykonávat především ti aktéři, kteří jsou co nejbližší občanovi. V této souvislosti se můžeme rozlišit několik způsobu přenesení moci, avšak za předpokladu, že je správa vykonávána v lepší nebo alespoň srovnatelné kvalitě. Způsoby subsidiarity můžeme rozlišit jako:

---

<sup>7</sup> HALÁSKOVÁ, M. *Veřejná správa v České republice a zemích EU*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2006. 176 s. ISBN 80-248-1266-5. s. 29

1. přenesení mimo veřejnou správu,
2. přenesení ze státní správy na samosprávu,
3. přenesení z centrálního orgánu na nižší orgán státní správy,
4. přenesení z vyššího samosprávného útvaru na nižší.

Mezi další principy veřejné správy dále patří princip **veřejného zájmu**, **princip legality**, **rovnosti** a **proporcionality**. Každá z těchto zásad má ve veřejné správě své postavení, které tvoří základ její organizace a činnosti a svým způsobem jsou východiskem pro její stabilitu.

### ***2.2.2 Principy Evropského správního prostoru***

Členské státy Evropské unie mají svá specifika v oblasti vlastní správy, neexistuje jejich striktně definovaná struktura, teritoriální členění či rozsah pravomocí, tyto aspekty jsou v působnosti jednotlivých zemí. Co je však spojuje je tzv. neformalizované aquis communautaire, což je soubor principů, který vytváří Evropský správní prostor (ESP).<sup>\*</sup> Tyto zásady by měly členské státy EU nejen převzít, ale hlavně je aplikovat a řídit se jimi. Principy ESP jsou rozděleny do 4 stěžejních pilířů, které lze charakterizovat následovně:

**Spolehlivost a předvídatelnost** – někdy se taktéž můžeme setkat s označením jako pravidlo práva či správa podle práva. Je to z toho důvodu, že povinností veřejná správa je jednat podle práva a zákonů. Důležitou zásadou, která zajišťuje právě spolehlivost a předvídatelnost je nediskriminace, kdy je kladen důraz na neutralitu a všeobecnost postupu veřejné správy. Souvisejícími principy je přiměřenost a princip spravedlivého řízení, které vyjadřují skutečnost, že nikomu by nemělo být znemožněno účastnit se na projednávání vlastních záležitostí, a osoby musí mít dostatek informací o věcech dotýkající se jejich zájmů. Neměla by být opomenuta ani zásada včasnosti, která spolehlivost a předvídatelnost podstatně ovlivňuje.

**Otevřenost a transparentnost** - veřejná správa by měla být všeobecně otevřená a transparentní, a to ze dvou hlavních důvodů. Prvním z nich je ochrana veřejných zájmů

---

<sup>\*</sup> Soubor obecných standardů pro činnost veřejné správy, které jsou obsaženy v právu a v praxi prosazovány stanovenými postupy a mechanismy opírajícími se o odpovědnost.

a omezení korupce, druhým argumentem je ochrana osobních práv. Podle Haláskové: „*otevřenost zajišťuje možnost vnějšího dohledu na činnosti veřejné správy. Transparentnost umožňuje „vidět skrz“ v případě bližšího zkoumání veřejné správy pro účely kontroly a dohledu. Jsou to základní nástroje právního státu pro zajištění odpovědnosti a rovnosti před zákonem.*“<sup>8</sup> Podstatný prvek zde tvoří povinnost veřejné správy zdůvodňovat svá rozhodnutí.

**Odpovědnost** - je založena na skutečnosti, že jedna autorita je povinna obhájit a vysvětlit své konání jiné autoritě. Z pohledu veřejné správy to znamená, že správní orgány jsou povinny se zodpovídat ze své činnosti jinému správnímu orgánu, přičemž této odpovědnosti se nelze zprostit.

**Účinnost a efektivita** - princip efektivity je zde chápán jako poměr mezi vynaloženými zdroji a finálními výsledky. S touto zásadou souvisí účelnosti, která posuzuje úspěšnost dosahování cílů veřejné správy.

## 2.3 Struktura veřejné správy

Struktura veřejné správy vychází z jejího organizačního pojetí a je představována dvěma složkami – státní správou a samosprávou. Tyto systémy stojí vedle sebe jako partneři a vzájemně se prolínají a ovlivňují.

### 2.3.1 Státní správa

V klasickém pojetí je hlavním subjektem veřejné správy stát, proto správa vykonávána jeho prostřednictvím a orgány je označována jako státní správa. Postavení veřejné správy je tedy odvozeno od samotného postavení a poslání státu. Význam státní správy může být chápán jak v organizačním pojetí, kdy se jím rozumí orgány a instituce státní správy, tak i ve funkčním pojetí. Státní správa v rámci realizace výkonné moci ve státě představuje výkon činností, které současně zahrnují činnosti podzákonné a nařizovací. „*Výkonný charakter státní správy spočívá především v tom, že plněním svých úkolů státní správa výkonou moc státu*

---

<sup>8</sup> HALÁSKOVÁ, M. *Veřejná správa v Evropské unii*. 1. vyd. Opava: Optys, 2009. 181 s. ISBN 978-80-85819-77-9. s. 13

*organizovaným způsobem provádí a zabezpečuje. Podstatou poslání státní správy je pak provádění zákonů.*<sup>9</sup> Obsah zákonů nejenže provádí, ale současně se jimi řídí a podílí se na jejich tvorbě.

Za subjekty státní správy považujeme stát, orgány státní správy a veřejnoprávní korporace. Státní správa může být vykonávána buď **přímo**, nebo **nepřímo**. V prvním případě jde o ministerstva a další správní úřady. Za nepřímé vykonavatele označujeme orgány územní samosprávy a subjekty veřejného, případně soukromého sektoru, na které byl výkon státní správy na základě zákona přenesen.

### **2.3.2 Samospráva**

Za samosprávu je označováno právo řídit a organizovat zákonem vymezený okruh činností samostatně, ve vlastním zájmu a s vlastní odpovědností. Vyjadřuje skutečnost, že veřejné záležitosti spravují subjekty odlišné od státu, především tzv. veřejnoprávní korporace. Subjekty mají jak rozhodovací, tak i výkonnou pravomoc. Samospráva společně se státem zabezpečuje správu státu jako veřejnou správu. Základní členění je na územní a zájmovou.

#### **Územní samospráva**

Základní právo na samosprávu je ukotveno v Ústavě České republiky, přičemž vychází z toho, že základními územními samosprávnými jednotkami jsou obce a vyšší územní samosprávné celky představují kraje. Dle Hendrycha má územní samospráva: „*nezastupitelný význam pro demokratické uspořádání společnosti a pro výkon regionální a místní veřejné správy.*“<sup>10</sup> Právní postavení obcí a krajů konkretizují tyto zákony:

- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení),
- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení),
- zákon č. 131/2000 Sb., o hl. městě Praze.

Kromě toho, že se územní samospráva musí řídit zákony, kraje a obce mohou vytvářet své právní normy, vyhlášky a věstníky, které jsou závazné pro území daného kraje či obce.

---

<sup>9</sup> SVOBODA, I.; SCHELLE, K.; SCHELLEOVÁ, I.; VIČAR, R. *Základy správního práva a veřejné správy*. 1. vyd. Ostrava: 2008. 204 s. ISBN 978-80-87071-76-2. 50 s.

<sup>10</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8. 128 s.

Důležité je zmínit, že územní samospráva disponuje ekonomickou a hospodářskou samostatností.

### **Zájmová samospráva**

Na základě delegace v rozsahu stanoveném zákonem jsou vykonavateli veřejné správy i subjekty zájmové samosprávy. Ta představuje zájmová či profesní sdružení osob se stejnými zájmy a zálibami či se stejným profesním zaměřením. Tento typ samosprávy se vyznačuje vlastní vnitřní strukturou, vymezenou oblastí svého působení a odpovědností vůči sobě a svým členům.

## **2.4 Reforma veřejné správy v České republice**

Obecně se za reformu se dle Vidlákové považuje: „*komplexní přestavba systému, případně i zásadní změna činnosti (fungování) veřejné správy či organizační restrukturalizace, tak víceméně dílčí (sektorální) modernizace či jiné zdokonalování.*“<sup>11</sup> Po roce 1989 se reforma veřejné správy stala nezbytnou, neboť vysoký stupeň centralizace nepřipouštěl autonomní samosprávnou sféru. Účast občanů na správě se nemohla realizovat ve svobodných demokratických volbách, proto bylo nutné obnovit právo občanů na samosprávu a vytvořit takovou správu, která je založena na principech demokracie, a která umožňuje zapojení občanů do veřejných záležitostí. Se vznikem samostatné České republiky v roce 1993 byl vytvořen zákon s nejvyšší právní silou – Ústava České republiky, která se stala východiskem pro veškeré reformní změny veřejné správy. Správní reformu lze rozčlenit do dvou souběžně probíhajících linií:

- a) reforma územní veřejné správy,
- b) reforma a modernizace ústřední státní správy.

Postránecký ve svém příspěvku o reformě veřejné správy uvádí, že: „*cílem reformy veřejné správy bylo zvýšení kvality výkonu, její modernizace a informatizace, zvýšení profesionalizace úředníků a v neposlední řadě přiblížení státní správy k občanům uskutečňováním její decentralizace a dekoncentrace.*“<sup>12</sup> Na realizaci reformy veřejné správy

---

<sup>11</sup> VIDLÁKOVÁ, O. *Reformy veřejné správy*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 140 s. ISBN 80-7194-290-1. s. 11

<sup>12</sup> POSTRÁNECKÝ, J. *Reforma veřejné správy v teorii a praxi. Reforma veřejné správy v České republice*. 1. vyd., Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o. 2004. 406 s. ISBN 80-86-473-71-6. s. 14

měla značný vliv i žádost o přistoupení České republiky do Evropské unie. V roce 1997 byla Evropskou komisí vypracována studie, která upozorňovala na zaostávání správní reformy. Toto stanovisko poukazovalo na nedostatky jako je absence kvalifikovaných odborníků a kapacit pro zabezpečení reformy, nevyhovující institucionální stabilita a neexistence jednotného plánu pro modernizaci státní správy. Na druhé straně analýza formulovala i doporučení, v němž apelovala na to, že bude nutno zahájit a udržet v chodu rozsáhlý reformní proces, v jehož rámci měla ČR svoji správu prostřednictvím znalostí, motivace a flexibility dostat na takovou úroveň, aby byla schopna dále se hospodářsky a sociálně rozvíjet a mohla jít vstříc členství v Evropské unii. Tato situace vedla k tomu, že se v roce 1998 vláda začala intenzivněji reformou zabývat a označila ji za jednu ze svých priorit.

#### **2.4.1 *Reforma územní veřejné správy***

Pozornost reformy veřejné správy byla věnována nejprve na územní oblast. Jeden z pohledů, proč byla reforma zaměřena právě na územní veřejnou správu, nám nabízí Matula,<sup>13</sup> který vymezuje tři hlavní důvody. Prvním argumentem pro realizaci se stala skutečnost, že bylo třeba redukovat operativní funkce ústředních orgánů, tj. zejména rozhodování o jednotlivých záležitostech. Centrální úroveň by se měla zabývat spíše legislativní, koncepční a kontrolní činností a rozhodování se mělo přenést na nižší úroveň, aby centrum nebylo zbytečně zatěžováno a odváděno od plnění výše zmíněných úkolů. Za další důvod označuje Matula uplatnění principů decentralizace a subsidiarity. Rozhodovací procesy mají probíhat na úrovni, která je co nejblíže občanům a zbytečně nezatěžovat vyšší orgány. Z toho vyplývá, že musí existovat víceúrovňová veřejná správa. Poslední příčina pro zahájení reformy územní správy bylo nevyhovující územně-správní uspořádání.

Reforma probíhala ve dvou etapách. Obsahem **první fáze** bylo jednání o zřízení krajských samospráv, neboť stále chyběl „mezičlánek“ ve struktuře veřejné správy. Tlaky v podobě nedostatečné decentralizace, nízkého uplatnění subsidiarity apod. měly za následek přijetí ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o zřízení vyšších územně samosprávních celků. Ten však ještě neřešil otázku týkající se struktury orgánů budoucích krajů a ani jejich kompetence.

---

<sup>13</sup> MATULA, M. Reforma územní veřejné správy v České republice: *Širší kontext reformy územní veřejné správy* [online]. 2010 [cit. 2010-02-10]. Dostupné z: <<http://www.europeum.org/dispatch.php?aid=413>>.



Tuto problematiku sebou přineslo až schválení zákona č. 129/ 2000 Sb., o krajích společně s dalšími právními předpisy, jako byl zákon o obcích, zákon o rozpočtových pravidlech apod.

Z hlediska rozvoje veřejné správy měla mimořádný význam **druhá fáze** reformy, která vyvrcholila na přelomu let 2002 a 2003. Týkala zrušení okresních úřadů k 31. 12. 2002 a přesunem kompetencí z těchto institucí na orgány územních samospráv, tedy na kraje a obce. V menší míře byla působnost přidělena krajským úřadům, případně specializovaným orgánům a institucím, avšak výkon byl přesunut především na obecní úřady obcí s rozšířenou působností. V důsledku zrušení okresních úřadů tak na našem území vzniklo 205 obcí s rozšířenou působností. Můžeme sledovat, že i v této etapě došlo k dalšímu uplatnění a posílení principů decentralizace a dekoncentrace.

#### ***2.4.2 Reforma a modernizace ústřední státní správy***

Reforma veřejné správy se předně soustředila na územní členění a přesun kompetencí, jak již bylo zmíněno výše. V poslední době však převládají tendence pro zvyšování a zefektivňování jejího výkonu, a to zejména prostřednictvím rozvoje moderních informačních technologií a nástrojů typu e-Government či datových schránek. Úkolem reformy je taktéž podporovat využívání manažerských řízení a vést ke zvyšování kvality veřejné správy. Snahou a obecným cílem této reformy je tedy zajistit takovou úroveň správy, která bude nejen dostupná, ale i efektivní pro občany.

Dokument Vlády ČR s názvem „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“ chápe reformu veřejné správy v širším pojetí a označuje ji jako reformu **obsahovou**, která probíhá již od roku 1989, avšak na modernizaci se zaměřila až po roce 2000, kdy byla připravena celá řada nových koncepcí. V tomto smyslu se reforma veřejné správy orientuje především na:

- a) veřejnou správu a veřejné finance,
- b) veřejnou správu a veřejný sektor,
- c) inventarizaci právních a organizačních norem poskytování veřejných služeb,
- d) způsob financování a hodnocení účinnosti výkonu veřejných služeb,
- e) veřejnou kontrolu,
- f) vzdělávání pracovníků ve veřejné správě,
- g) řízení a informatizaci ve veřejné správě.

## 2.5 Hodnocení veřejné správy

Na veřejnou správu jsou obecně kladeny požadavky, jako je kvalitní, rychlá a hospodárná realizace stanovených cílů. K tomu je třeba v první řadě definovat cíle, zajistit prostředky k jejich realizaci a nakonec zhodnotit dosažené výsledky. Dle Hendrycha: „určujícím vztahem pro hodnocení činnosti veřejné správy jejich nositelů či vykonavatelů je vztah vložených prostředků a dosažených výsledků, a dále vztah dosažených výsledků k výsledkům zamýšleným a formulovaným zpravidla jako úkoly a cíle.“<sup>14</sup> Jednotlivým kritériím pro hodnocení veřejné správy se budeme věnovat v následující kapitole.

### 2.5.1 Kritéria hodnocení veřejné správy

Pro hodnocení účinnosti a výkonnosti veřejné správy se využívá řada kritérií. Nejčastěji se setkáváme s vymezením tzv. „tří E“, která představují úspornost, hospodárnost a efektivnost (Economy, Efficiency, Effectiveness), k tomuto vymezení však můžeme ještě přiřadit měřítko účelnosti a přiměřenosti. V posledních letech taktéž roste význam kritéria, které hodnotí „spokojenost zákazníků“, což poskytuje veřejné správě důležitou zpětnou vazbu.

Vyjádříme-li pojem **efektivnost** obecně, dle Hendrycha se jedná o: „relaci mezi tím, co je, a tím, co být má pro hodnocení nějaké činnosti vykonávané za určitým účelem.“<sup>15</sup> Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy definuje efektivnost jako: „Takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem s prostředků vynaložených na jejich plnění.“<sup>16</sup>

Ve veřejné správě je pozornost věnována dvěma typům efektivnosti. Prvním typem je **efektivnost vnitřní**, která dle Haláskové: „znamená analyzovat míru racionálního chování systému nebo jeho části.“<sup>17</sup> V tomto smyslu jde především o strukturu veřejné správy, její

---

<sup>14</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8. s. 159

<sup>15</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8. s. 160

<sup>16</sup> Ministerstvo financí ČR. Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy [online]. 2009, září [cit. 2009-09-17]. Dostupný z WWW: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8578.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8578.html).

<sup>17</sup> HALÁSKOVÁ, M. *Veřejná správa v České republice a zemích EU*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2006. 176 s. ISBN 80-248-1266-5. s. 51

organizační uspořádání, materiální či personální zabezpečení, schopnost reakce na měnící se podmínky atd. Z pohledu **vnější efektivity** jde o vztah mezi subjektem a objektem správy, tedy to, jak působí veřejná správa ve společnosti. Důraz je však kladen spíše na první typ efektivity. Je to z toho důvodu, že jen dobře organizovaná správa může zabezpečit kvalitní podmínky pro výkon veřejné správy, a tím pádem být i dobrou službou veřejnosti.

**Efektivnost** je vlastně vyjádření maximalizace výsledků činnosti ve vztahu k použitým disponibilním veřejným prostředkům. V literatuře se objevuje několik hledisek členění efektivity. Hendrych rozlišuje efektivnost ve 3 pojetích, a to buď jako obecné kritérium, jako jedno z více možných kritérií nebo, že je rozdílná svým obsahem podle oblasti, o kterou jde. V obecném významu je chápána jako vzájemná závislost mezi účelností, prospěšností a hospodárností. **Účelnost** nám vyjadřuje situaci, kdy konečný výsledek určitého jednání koresponduje nebo se alespoň přibližuje původně stanovenému cíli. Právě prostřednictvím tohoto měřítka posuzujeme shodu dosaženého výsledku s očekávaným cílem. Ve vztahu k efektivnosti je zřejmé, že pokud je jednání neúčelné, nemůže být ani efektivní. **Hospodárností** rozumíme ekonomicky účelné jednání. Projevuje se ve dvou formách, a to buď jako maximalizace užitku (výstupu), nebo minimalizace nákladů (vstupů). Pokud jde o maximalizaci užitku, je to jednání vedoucí k realizaci stanovených cílů s co nejmenším vynaložením prostředků, avšak za předpokladu dodržení odpovídající kvality plnění těchto úkolů. V druhém případě se proěřuje eventuální možnost využití levnějších vstupů, opět za podmínky zajištění nezbytné kvality a dalších individuálních kritérií. Minimalizace nákladů je také označována jako **úspornost**. V případě dalšího měřítka hodnocení veřejné správy sledujeme, nakolik jsou daná opatření nezbytná k zajištění vytyčených cílů. Toto kritérium označujeme jako **přiměřenost** a sledujeme jím to, aby vynakládané prostředky dostatečně přispívaly k úspěchu řešení, respektovaly současné výdajové možnosti a neumožňovaly řešení a jeho následky, které by negovaly cíl.

### **2.5.2 Hodnocení úspěšnosti veřejné správy**

Tím, že je veřejná správa stále více chápána jako služba veřejnosti, klade se při hodnocení důraz zejména na její kvalitu, což je jedním z možných kritérií pro hodnocení její úspěšnosti. Právě odbornost a profesionalita vykonávaných činností úzce souvisí s rozhodováním, jehož význam se stupňuje se složitostí a rozdílností úkolů, které vychází z potřeb uživatelů. Vydaná rozhodnutí jsou omezena lhůtami pro jejich vyřízení, s čímž

souvisí schopnost veřejné správy **pohotově** jednat. Na jedné straně to přináší občanům pozitiva, neboť jsou včas informováni, na straně druhé to může být určitým limitujícím prvkem, kdy nemusí být umožněno důkladně prozkoumat a zhodnotit všechny skutečnosti potřebné pro vydání rozhodnutí. Za další kategorii pro hodnocení úspěšnosti veřejné správy považujeme **hospodárnost** při nakládání s prostředky. Tak jako v předchozím případě i zde však může být toto kritérium jistou bariérou pro výkon činnosti veřejné správy, která může mít dopad jak na odbornost, tak na kvalitu a pohotovost.

## 2.6 Problematika ukazatelů při hodnocení veřejné správy

Dobře fungující a spolehlivá veřejná správa je nezbytným faktorem ekonomického růstu. Bohužel však neexistují objektivní indikátory pro hodnocení její kvality a efektivity. V této souvislosti se oproti soukromému sektoru vyskytuje řada problémů. V tržním sektoru je hlavním ukazatelem úspěšnosti organizací zisk, který je vyjádřen vztahem mezi vstupy (náklady) a výstupy (zisky), naopak veřejná správa vykazuje absenci zisku, což se ukazuje jako zásadní potíž při jejím hodnocení. Při neexistenci kategorie zisku můžeme sice vstupy vyjádřit kvantitativně, prostřednictvím naturálních či finančních ukazatelů, avšak u výstupů nastává problém. Produkty veřejné správy nemají tržní cenu, tudíž musíme poměřovat vstupní náklady přímo s užitkem vyprodukovaných služeb. To je však možné pouze na takových úsecích její činnosti, kde dosahované výsledky, prostředky a zdroje k tomu potřebné je možné převést na společného a kvantifikovatelného jmenovatele. Hendrych se zabývá problematikou ukazatelů hodnocení veřejné správy a tvrdí, že: „v praxi se často uplatňuje myšlenky, že efektivnost je především určitou způsobilostí, jejíž míru zjistíme porovnáním několika podobných organizací na základě předem stanovených kritérií. Tento postup sice není obecně použitelný, přesto však tam, kde použitelný je, přináší poměrně uspokojivé údaje o tom, která z porovnávaných organizací je úspěšnější. Ve veřejné správě je tento postup limitován více faktory, zejména však tím, že porovnávat je možné jen úřady, které mají stejnou působnost nebo alespoň obdobné konkrétní úkoly.“<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8. s. 175.

Vzhledem k tomu, že veřejnou správu považujeme za tzv. veřejný statek (jehož spotřeba je nerivalitní a nikdo nemůže být vyloučen ze spotřeby) nelze identifikovat jednotlivé zákazníky. Hodnocení fungování veřejné správy tak může probíhat pouze na základě subjektivních indikátorů, které vyjadřují postoje obyvatel (např. důvěra v instituce veřejné správy, spokojenost se službami).

### 3 VYBRANÉ METODY ŘÍZENÍ KVALITY SPRÁVY NA MÍSTNÍ ÚROVNI

#### 3.1 Kvalita ve veřejné správě v České republice

V souvislosti s reformou veřejné správy v České republice se pojem kvalita dostává do popředí zájmu. Stále častěji se objevují tlaky na zvyšování výkonu veřejné správy, na transparentnost jejich procesů a zlepšování poskytovaných služeb. Tyto tlaky Caddy a Vintar zdůvodňují následovně:

1. „*roste poptávka po veřejných službách bez odpovídajícího růstu zdrojů,*
2. *roste očekávání uživatelů, ale také jejich tendence srovnávat veřejné služby s těmi, které poskytuje soukromý sektor,*
3. *potřeba zajistit větší průhlednost při používání veřejných zdrojů a potřeba dokumentovat výkon,*
4. *hledání nových nástrojů, které by zajistili lepší výsledky s aktuálními rozpočty.*“<sup>19</sup>

Právě tak, jako v soukromém sektoru, tak i ve veřejné správě prošel vývoj kvality několika stupni. Nejprve to byla kvalita ve smyslu dodržování norem a postupů, druhou úrovní se stala kvalita ve smyslu účinnosti (plnění rozpočtů) a posledním stupněm, který stále probíhá, je kvalita ve smyslu spokojenosti zákazníků. Pojem kvalita formulují jednotliví autoři rozdílně, proto neexistuje pouze jedna stanovená definice. V České republice se obecně vžilo následující vymezení: „*Kvalita ve veřejné správě je míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.*“<sup>20</sup> **Zákazníci** veřejné správy jsou všichni ti, kteří očekávají, že jejich potřeby a požadavky budou vyřízeny v co nejkratším čase, bez jakýchkoliv nedostatků a na požadované úrovni. **Občané** očekávají, že dojde ke zvyšování úrovně kvality života v místě, kde žijí.

---

<sup>19</sup> CADDY, J.; VINTAR, M. *Building better quality administration for the public: Case studies from central and Eastern Europe*. Bratislava: Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, 2002. 236 s. ISBN 80-89013-07-4. s. 23-24

<sup>20</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Řízení procesů výkonu státní správy*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8. s. 7

Na úrovni České republiky byla poprvé formulována politika směřující k podpoře kvality jako součásti života společnosti v roce 2000. Národní politiku podpory jakosti vymežilo usnesení Vlády ČR č. 458/2000 jako: „*souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy s cílem dosažení konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích.*“<sup>21</sup> V této souvislosti byla v působnosti Ministerstva průmyslu a obchodu ČR zřízena **Rada kvality ČR**, která je nejvyšším iniciačním a koordinačním orgánem Vlády ČR, jenž se specializuje na podporu rozvoje řízení a uplatňování Národní politiky kvality v ČR. V působnosti Rady kvality pracuje **Národní informační středisko podpory kvality**. V rámci organizačního zabezpečení funguje **Česká společnost pro jakost**, jež sdružuje občany a organizace působící v oblastech managementu kvality. Jeho poslání spočívá v rozvoji, získávání a šíření nových poznatků z této oblasti a jejího řízení, aktivní spoluúčasti na NPK a ve spolupráci se zahraničními partnery. ČSJ je také certifikačním orgánem pro normy ČSN EN ISO 9001, 14001.

V současnosti vychází Česká republika z dokumentu s názvem **Strategie Národní politiky kvality v ČR na období 2008 – 2013**, jehož strategické záměry směřují k těm oblastem\* a činnostem ve společnosti, kterými by se měla státní správa, samospráva, podnikatelské a jiné skupiny zabývat.

Společně se zaváděním metod zvyšování kvality ve veřejné správě začalo Ministerstvo vnitra ČR metodicky podporovat a koordinovat procesy, vedoucí k zefektivňování a zkvalitňování veřejné správy. Každoročně zaštiťuje soutěž o získání cen MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě, jejímž smyslem je: „*podpořit ty úřady, které si význam kvality ve své práci nejen uvědomují, ale také nacházejí cesty jejího dosahování.*“<sup>22</sup> Cena MV za kvalitu je rozdělena celkem do dvou kategorií, cena za inovaci tvoří zvláštní skupinu. Jde o následující:

Nejnižší stupeň - **Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby** – určen organizacím, které se orientovaly na zlepšování kvality a dosáhly první úspěchy.

---

<sup>21</sup> Dostupné z [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/strategie\\_doc.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/strategie_doc.pdf) [24. února 2010].

\* Vzdělání a osvěta, věda a výzkum, doprava, veřejný sektor, podnikání, sociální služby, kultura, obrana apod.

<sup>22</sup> Dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavedeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx> [24. února 2010].

Střední stupeň - **Organizace dobré veřejné služby** – získává organizace, která dosáhla daných parametrů, které jsou důkazem potřebné kvality.

**Cena za inovaci** - slouží k ocenění „dobrých nápadů“ sloužících pro inspiraci ostatním subjektům.

Nejvyššího stupně, kterého může organizace veřejné správy dosáhnout je **Národní cena kvality ČR**, která vychází z Modelu Excelence EFQM. Jde o důsledné hodnocení a ověřování, zda organizace dosáhla daných kritérií. Hodnotí se zejména uspokojování požadavků zákazníků a dosažení ekonomické úspěšnosti. Subjekty veřejné správy, které získaly tato ocenění v letech 2005 – 2009 jsou uvedeny v příloze 1.

Moderní veřejná správa se snaží poskytovat nejen kvalitní služby občanům, ale při svém výkonu musí klást důraz zajištění „3 E.“ Existuje mnoho metod a přístupů, jak lze dosáhnout co nejlepší praxe. V následující kapitole se budeme zabývat nejčastěji využívanými nástroji pro řízení kvality ve veřejné správě.

### 3.2 Řada norem ISO 9000

V roce 1987, zejména díky prokazatelným úspěchům japonských firem, zveřejnila Mezinárodní organizace pro normy (International Organization for Standardization) strukturu norem ISO, které se však nezabývaly technickými požadavky na výrobky, naopak ale řešily požadavky na systém jakosti. Soubor těchto norem, který představuje rámec vývoje organizace, a který podporuje moderní praktiky řízení, byl označen jako **ISO řady 9000**. V průběhu let došlo ke dvěma revizím, přičemž do podoby, v jaké je známe dnes, se dostaly v roce 2000. Podle těchto norem si různé organizace mohou vytvářet své systémy managementu jakosti. A co je vlastně pod tímto pojmem chápáno? Blecharz jej definuje jako: „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků pro stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality.“<sup>23</sup>

Za charakteristický znak norem ISO lze považovat jejich univerzální charakter. V praxi to znamená, že jsou aplikovatelné ve všech organizacích, bez ohledu na jejich

---

<sup>23</sup> BLECHARZ, P. *Řízení jakosti A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. 164 s. ISBN 978-80-248-1418-6. s.56.



velikost či charakter produkce. Důležité je také si uvědomit, že normy nejsou závazné, ale pouze **doporučující**. Závaznými se stávají tehdy, když je organizace zapracuje do svých dokumentů. Přehled základních norem řady ISO 9000 je následující:

**ISO 9000** - Základní principy a slovník - účelem této normy je představit podstatu a zásady managementu jakosti a definovat nejdůležitější pojmy v této oblasti.

**ISO 9001** - Požadavky – je stěžejní normou, která vymezuje požadavky na systém řízení jakosti v organizaci. Je jakýmsi nezbytným minimem pro jeho zavedení. Na jejím základě je prokazována způsobilost organizace vyhovět zákazníkům, legislativě i vlastním požadavkům.

**ISO 9004** - Směrnice pro zlepšování výkonnosti - obsahuje doporučení nad rámec požadavků předchozí normy. Slouží pro další zlepšování systému managementu kvality, které směřuje ke zvýšení výkonnosti organizace.

**Normy řady ISO 10 000** – jde o soubor norem, které rozvíjí prvky systému managementu jakosti a rozvádějí je ve specifických podmínkách.

**Tab. 3.1: Přehled certifikovaných společností v ČR dle normy ISO 9001:2000**

Krajský úřad	Magistrát	Městský úřad	
Jihomoravského kraje Pardubického kraje	Plzeň	Česká Lípa	Úřad městské části – Praha 10
		Hranice	Úřad městské části – Praha 11
		Litomyšl	Úřad městské části – Praha 14
		Louny	Vsetín
		Mladá Boleslav	Zábřeh
		Moravská Třebová	Žamberk
		Šlapanice	

Zdroj: [http://www.iso.cz/cs\\_sel.asp](http://www.iso.cz/cs_sel.asp), vlastní zpracování, 2009.

### 3.3 Total Quality Management

TQM (Total Quality Management – komplexní řízení kvality) se začal používat již v 70. letech. Je to velmi komplexní metoda, která klade důraz na řízení kvality ve všech oblastech organizace, avšak nelze přesně definovat její kritéria či normy, neboť praktická aplikace se mění v závislosti na různých faktorech – technických, sociálních, kulturních apod. ISO definuje TQM následovně: „*TQM je manažerský přístup určený pro organizaci,*

*soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost.*<sup>24</sup> Jiný pohled nám nabízí Corrigan, který říká, že TQM je: *„filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti procesů.*<sup>25</sup>

**T** (total) představuje zapojení všech pracovníků organizace. **Q** (quality) v tomto případě chápeme jakost nejen ve smyslu plnění požadavků zákazníků/občanů, ale také jako kvalitu procesů a činností uvnitř organizace. **M** (management) řízení, je chápáné jednak z pohledu strategického, taktického a operativního, ale také v souvislosti s manažerskými aktivitami jako je plánování, motivace, kontrola atd.

Mezi výchozí principy TQM patří podle Evropské nadace pro management jakosti následující:

1. orientace na zákazníka,
2. vedení lidí a týmová práce,\*
3. partnerství,
4. orientace na procesy,
5. princip soustavného zlepšování a inovací,
6. princip odpovědnosti vůči okolí.
7. měřitelnost výkonů.

V praxi se tyto principy zavádějí prostřednictvím vhodných modelů, zejména jsou uplatněny v modelu EFQM a většina zmíněných principů je taktéž aplikována v souboru norem řady ISO.

### **3.4 Model EFQM**

Model byl vyvinut v roce 1991 Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM – European Foundation for Quality Management), původně pod názvem Evropský model

---

<sup>24</sup> Dostupné z <http://www.metodyrizeni.cz/tqm.html> [20. října 2009].

<sup>25</sup> NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6. s. 29.

\* Někdy označováno také jako tzv. leadership.

TQM, později (1999) však došlo k jeho transformaci na současný Model excellence EFQM. V roce 2003 došlo k jeho upravení pro potřeby veřejné správy v České republice.

Model EFQM lze v kontextu veřejné správy chápat jako komplexní nástroj, který slouží pro zlepšování činností vedoucích k excelentní kvalitě uspokojování požadavků ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a celé společnosti. Při jeho aplikaci se však můžeme setkat s odlišnostmi, které nám přinášejí specifika veřejné správy. Jde zejména o to, že zákazník je zde chápán jako příjemce produktů nebo služeb veřejné správy, proto zde měřítko spokojenosti vychází z oblastí, které jsou pro občany podstatné. Taktéž vztahy občan – organizace jsou na rozdíl od soukromého sektoru jiné, což může být dáno například i situací, že veřejná správa zajišťuje službu, která je v dané oblasti „monopolem.“ V potaz musíme brát i to, že ve veřejné správě existují jisté bariéry, které jsou dány především zákony, předpisy a další legislativou.

Prostřednictvím modelu EFQM provádí organizace sebehodnocení, díky němuž může určit její silné a slabé stránky. Jeho aplikace dovede odstranit procesy, které nejsou v organizaci využívány a zaměřit se tak na klíčové činnosti důležité pro zvyšování kvality. Je založen na souboru 9 kritérií – prvních pět tvoří **předpoklady**, které říkají, co organizace dělá, druhá polovina se orientuje na to, čeho organizace dosahuje, proto jsou označovány jako **výsledky**.

**Předpoklady:**

1. vedení
2. politika a strategie
3. pracovníci
4. partnerství a zdroje
5. procesy

**Výsledky:**

6. zákazníci
7. pracovníci
8. společnost
9. klíčové výsledky výkonnosti

### **3.4.1 Hodnocení modelu EFQM**

Organizace se posuzuje podle maticového bodového hodnocení RADAR (Results/výsledky – Approach/přístup – Deployment/aplikace – Assessment/hodnocení – Review/přezkoumání). Jeho podstatou je, že každému z devíti kritérií jsou přiřazeny váhy statistického indexu.

Od modelu excellence EFQM je odvozen model CAF, tudíž jsou spolu kompatibilní. CAF je však jeho zjednodušenou verzí. Toto zlehčení spočívá hlavně v systému hodnocení, EFQM hodnotí podle výše zmíněné metodiky RADAR, kdy se jednotlivým kritériím přiřazují odlišné váhy. CAF používá systém sebehodnocení, přičemž má pro každé kritérium stejné váhy. Obecně můžeme říci, že model CAF je určen spíše pro organizace veřejné správy.

### **3.5 Model CAF**

Jedním z nástrojů řízení kvality ve veřejné správě je i model CAF\* - Společný hodnotící rámec, jenž byl vyvinut v rámci EU pro potřeby veřejného sektoru. Je výsledkem kooperace ministrů a generálních ředitelů EU odpovědných za veřejnou správu, Evropského institutu pro veřejnou správu a Německé vysoké školy pro správní vědy ve Speyeru. Jeho hlavním cílem je podpořit řízení kvality ve veřejné správě a současně vytvořit ucelený model pro hodnocení jejich organizací. V květnu 2000 byla na První evropské konferenci kvality veřejné správy v Lisabonu prezentována prvotní forma tohoto modelu. V roce 2002, na základě získaných zkušeností z pilotních projektů, se začala používat inovovaná verze, která se postupně implementovala do 900 orgánů veřejné správy zemí EU. Zatím k poslední změně došlo v roce 2006, kdy byl v Tampere představen nový aktualizovaný model – CAF 2006.

#### **3.5.1 Cíle modelu CAF**

Model CAF představuje snadno aplikovatelný prostředek k řízení kvality ve všech oblastech veřejné správy a na všech jejích úrovních - místní, krajské i národní. Je to sebehodnotící nástroj pro zlepšování kvality a efektivnosti jak v organizacích státní správy, tak i samosprávy, který umožňuje objektivní pohled na celkovou výkonnost dané organizace a analyzuje příležitosti k jejímu zlepšování. Je nástrojem pro ty představitele veřejného sektoru, kteří se rozhodli jeho prostřednictvím zvyšovat kvalitu své organizace. Model CAF je založen na principech modelu TQM, především evropského Modelu Excelence EFQM, avšak jde o metodu vyvinutou speciálně pro potřeby veřejného sektoru, kterou může aplikovat každý úřad bez jakékoli registrace.

---

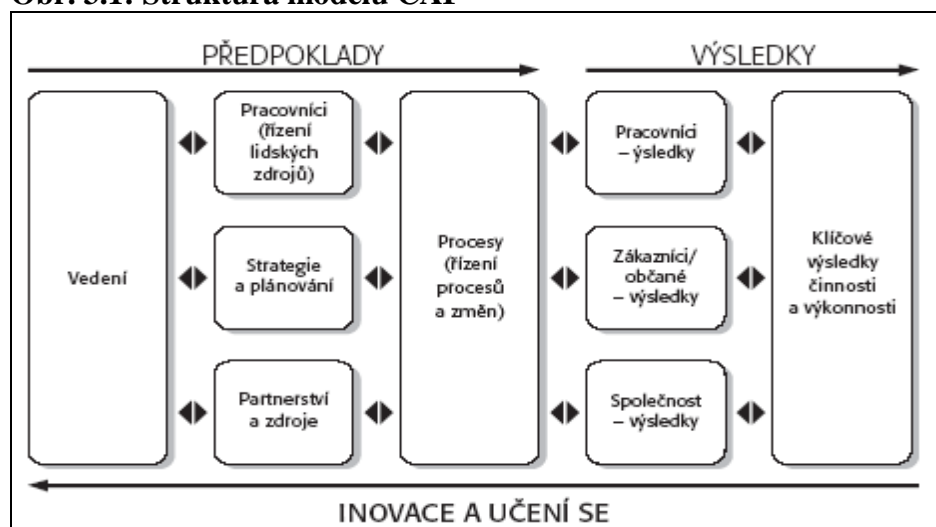
\* Common Assessment Framework

Obecně můžeme říci, že cílem modelu je prostřednictvím sebehodnocení dozvědět se o sobě více, analyzovat specifické vlastnosti dané organizace a rozpoznat její silné a slabé stránky. Příručka modelu CAF nám však definuje následující 4 hlavní cíle:

1. *seznámit organizace veřejné správy s principy TQM a výhodami sebehodnocení,*
2. *usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získat tak analýzu organizace a přehled aktivit vedoucích ke zlepšování organizace,*
3. *sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality,*
4. *usnadnit benchlearning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru.*<sup>26</sup>

Podstatou Společného hodnotícího rámce je 9 hodnotících kritérií, které tvoří základní pilíře tohoto modelu. Jak je znázorněno na obrázku 3.1, jsou rozdělena do dvou oblastí, přičemž první oblast je zaměřena na **předpoklady** organizace (úřadu). Ty nám vyjadřují, co je nutné učinit pro dosažení požadovaných výsledků. Druhým okruhem jsou **výsledky**, kde je hodnoceno, jak organizaci vnímají vlastní zaměstnanci, občané/zákazníci a společnost.

**Obr. 3.1: Struktura modelu CAF**



Zdroj: Společný hodnotící rámec – CAF 2006., 2009.

### 3.5.2 Kritéria modelu CAF

Každé z následujících kritérií obsahuje další subkritéria určující hlavní otázky, které je nutno při hodnocení dané organizace posoudit. Jednotlivá subkritéria jsou blíže specifikována

<sup>26</sup> Společný hodnotící rámec – CAF 2006. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti., 2007, 112 s. ISBN 978-80-02-01901-5. s. 8.

v příloze č. 2. Model CAF je konstruován velmi široce, proto je možné, aby si jej organizace mohly flexibilně upravovat, avšak za předpokladu, že zůstane zachována jeho hlavní struktura, tedy jednotlivá kritéria, subkritéria a panely hodnocení.

**1 VEDENÍ** - Kritérium vyjadřuje, kam vedoucí pracovníci organizaci směřují, jaké pro ni vytváří hodnoty a jak těchto hodnot dosahují. Důležité je, aby vedoucí ukázali, že pochopili, kdo jsou jejich zákazníci a jaké mají požadavky.

**2 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ** - Cílem je zjistit, jakým způsobem organizace uplatňuje svoje vize a poslání prostřednictvím stanoveného strategického plánu. Ten je zaměřen na občany a další dotčené strany a měl by být podporován příslušnými politikami, akčními plány, stanovenými cíli, záměry a procesy. Strategie a plány musí být promítnuty do interního prostředí, organizační struktury a všech jejich činností.

**3 ZAMĚSTNANCI (PŘEDPOKLADY)** - Dle příručky modelu CAF pro samosprávné úřady se řízením lidských zdrojů rozumí: *„Způsob, jakým úřad řídí, rozvíjí a využívá znalosti a plný potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a celého úřadu. Jak plánuje tyto činnosti, aby dosáhl svoji strategii a cíle a jak za tím účelem podpořil efektivní činnost svých pracovníků.“*<sup>27</sup> Kritérium hodnotí, zda organizace koordinuje své strategické cíle s lidskými zdroji, aby byly rozvíjeny a uplatňovány, a aby bylo dosaženo jejich optimálního využití.

**4 PARTNERSTVÍ A ZDROJE** – Kritérium vyjadřuje pohled na to, jak organizace spolupracuje a řídí vztahy se svými partnery za účelem podpory své strategie a efektivního fungování procesů. Jako hlavní partneři jsou zde myšleni občané a organizace veřejného i soukromého sektoru. Úspěšné vedení těchto vztahů je velice důležité dosahování cílů.

**5 PROCESY** – Procesy formulují: *„způsob, jakým úřad řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby inovoval a podpořil svoji politiku a strategii a zcela uspokojil své zákazníky a jiné zainteresované strany a vytvořil pro ně zvyšující se hodnotu.“*<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> PŮČEK, M. CAF Společný hodnotící rámec. Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady. 3. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 124 s. ISBN 80-02-01749-8. s. 73.

<sup>28</sup> PŮČEK, M. CAF Společný hodnotící rámec. Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady. 3. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 124 s. ISBN 80-02-01749-8. s. 98.

**6 VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA OBČANA/ZÁKAZNÍKA** – Další z kritérií je možno chápat ve dvou rovinách – v první, kterou je možno charakterizovat jako vztah k „zákazníkům“ (přímým příjemcům služby). Ve druhé rovině lze hovořit o vztahu k „občanům“, přičemž v tomto smyslu jsou organizace veřejného sektoru chápány jako iniciátoři společenského a hospodářského života. Pro všechny úřady je důležité, aby naplňovaly přání a potřeby svých zákazníků.

**7 ZAMĚSTNANCI (VÝSLEDKY)** - Zaměstnanci úřadu jsou základním článkem organizace, jsou to všichni ti, kteří poskytují přímo či nepřímo služby zákazníkům. Cílem tohoto kritéria je tedy zjistit výsledky, jakých organizace dosahuje ve vztahu ke svým zaměstnancům, zejména z pohledu jejich kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti.

**8 SPOLEČNOST** - *„Kritérium 8 sleduje výsledky, které organizace dosahuje k uspokojování potřeb a v naplňování představ veřejnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. Konkrétně měří vnímání přístupu organizace a jejího přínosu ke kvalitě života, životnímu prostředí a k zachování celosvětových zdrojů a v rámci organizace také vnitřní míru efektivity přínosu organizace pro společnost.“<sup>29</sup>*

**9 KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI** - Výsledky se zde vztahují ke dvěma oblastem. Za prvé jde o externí výsledky, kdy se hodnotí to, jak organizace dosahuje své strategie a plánování ve vztahu k potřebám a požadavkům dotčených stran. V druhém případě se jedná o interní výsledky, přičemž je hodnoceno, jak je organizace úspěšná v oblasti řízení a inovací.

### **3.5.3 Hodnocení modelu CAF**

Od roku 2006, kdy byl představen revidovaný Společný hodnotící rámec, máme k dispozici 2 varianty bodového hodnocení. V prvním případě jde o tzv. „klasické“ bodové hodnocení, druhou alternativou je hodnocení s tzv. „jemným rozlišením.“ Oba způsoby vycházejí z cyklu PDCA, proto si v této souvislosti musíme objasnit podstatu fungování cyklu a jeho jednotlivé fáze.

---

<sup>29</sup> Společný hodnotící rámec – CAF 2006. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti., 2007, 112 s. ISBN 978-80-02-01901-5. s 44.

Cyklus PDCA (**P**lan/plánuj – **D**o/dělej – **C**heck/kontroluj – **A**ct/jednej) byl původně vytvořen Walterem Shewhartem v roce 1930, následně cyklus využil pro zlepšování kvality Edwards Deming, proto se v literatuře můžeme také setkat s pojmem Demingův cyklus. Je to metoda vhodná pro každodenní řešení problémů v různých oborech, avšak nejlepšího uplatnění dosáhl právě v oblasti kvality. Jeho podstatou jsou 4 po sobě neustále jdoucí kroky: „**Plan** – základem tohoto kroku je získat informace a podklady o řešeném problému a zaměřit se na jeho hlavní příčiny. Plán by měl obsahovat i konkrétní činnosti, které povedou k odstranění problému. **Do** – druhou fází je zavedení popsanych činností. **Check** – následuje sledování průběhu dosahovaných výsledků a jejich konfrontace s plánem. V podstatě jde o to, zda je původní problém opravdu řešen. **Act** – pokud je problém úspěšně vyřešen, je na řadě poslední krok, a to zavedení změn do procesů či systému.“<sup>30</sup> Tyto čtyři fáze se mohou neustále opakovat, čímž se tak roztáčí „spirála“ postupného zlepšování.

V obou případech modelu CAF existují pro hodnocení dva typy panelů – první je určen pro kritéria 1 – 5, tedy pro **předpoklady**, druhý panel slouží k hodnocení kritérií 6 -9, tedy pro **výsledky**.

**Klasické bodové hodnocení modelu CAF 2006** - tento typ bodování pomáhá organizaci seznámit se s cyklem PDCA a tím ji cíleně směřovat ke kvalitnímu řízení. Pro bodové hodnocení slouží stupnice 0 – 100, která umožňuje detailněji určit úroveň implementace a rozšíření daného subkritéria. „V případě hodnocení předpokladů si organizace nejprve musí stanovit míru, kterou dosahuje a následně vybrat jednu z možností cyklu PDCA. Podmínkou je, že k dosažení určitého stupně hodnocení je nutné naplnit předchozí úrovně Demingova cyklu. Poté se již přidělují body, a to podle výše, která byla dosažena v rámci příslušné úrovně.“<sup>31</sup>

**Bodování s jemným rozlišením** – je vhodné použít v organizaci, která má zájem získat detailnější analýzu, jelikož je zde umožněno v rámci každého subkritéria hodnotit jednotlivé fáze Demingova cyklu zvlášť. Zde je pro hodnocení velice důležité dobře znát jednotlivé fáze cyklu PDCA.

---

<sup>30</sup> Dostupné z: <http://www.metodyrizeni.cz/index.php/kvalita>[20. října 2009].

<sup>31</sup> *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti., 2007, 112 s. ISBN 978-80-02-01901-5. s 48.



Hodnocení podle modelu CAF by mělo být v organizaci pravidelně opakováno (nejlépe každé 2 roky), aby zde byla zajištěna zpětná vazba, která umožňuje hodnocení úspěšnosti přijatých opatření a jejich aktualizaci. Tím je pak nastaven proces **soustavného zlepšování**, což je jeden z pilířů zvyšování kvality a výkonnosti nejen v organizacích veřejného sektoru, ale i v celém veřejném sektoru.

### 3.5.4 Aplikace modelu CAF v České republice

Společný hodnotící rámec je jedna z prvních metod řízení kvality ČR, aplikovaná v rámci projektu **Zavádění metod řízení kvality na úřadech**, je určen především pro krajské úřady, magistráty statutárních měst a obecní úřady obcí s rozšířenou působností. Jeho pilotní implementace na Krajských úřadech v Olomouci a Liberci a Městském úřadu ve Vsetíně v roce 2003 byla jakýmsi pokusem, který měl zmapovat, zda lze tento model v podmínkách veřejné správy v České republice vůbec použít. Po dokončení hodnocení bylo potvrzeno, že je model plně využitelný a jeho aplikace může přispět ke zvyšování kvality veřejných služeb. Vzhledem k těmto přívětivým výsledkům bylo rozhodnuto podporovat zavádění a šíření modelu do dalších organizací veřejného sektoru. V roce 2004 se do projektu přihlásilo dalších 26 úřadů, v roce 2005 to byly kromě 20 úřadů územní samosprávy také 3 střední školy. Přehled subjektů, ve kterých byl tento model implementován, je uveden v tabulce 3.2. Do projektu CAF v ČR se zapojily jak organizace, které již měly nějaké zkušenosti se zaváděním některých metod kvality, tak i úřady, pro které byla aplikace naprostou novinkou.

**Tab3.2: Přehled subjektů implementující model CAF v České republice**

<b>Krajské úřady</b>	Středočeský kraj, Jihomoravský kraj, Liberecký kraj, Kraj Vysočina, Moravskoslezský kraj, Pardubický kraj, Královehradecký kraj, Jihočeský kraj Olomoucký kraj, Zlínský kraj
<b>Magistráty</b>	Děčín, Chomutov, Karviná, Plzeň, Přerov
<b>Městské úřady</b>	Aš, Bílovec, Boskovice, Bruntál, Černošice, Dačice, Dobříš, Hlučín, Hodonín, Horšovský Týn, Hranice, Chabařovice, Chotěboř, Chrudim, Jablonec n. Nisou, Jablunkov, Konice, Kopřivnice, Kostelec nad Orlicí, Kyjov, Moravská Třebová, Nové M. nad Metují, Orlová, Pelhřimov, Písek, Pohořelice, Prostějov, Rittwaldov, Rokycany, Slaný, Sokolov, Studénka, Šternberk, Šumperk, Tábor, Terezín, Třeboň, Uherské Hradiště, Uničov, Valašské Klobouky, Valašské Meziříčí, Vodňany, Vsetín
<b>Městské části</b>	Praha 3, Praha 7, Praha 13, Ostrava – Jih
<b>Ostatní organizace</b>	Česká obchodní inspekce, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Úřad regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava

Zdroj: [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl), [www.benchmarking.cz/caf](http://www.benchmarking.cz/caf), vlastní zpracování, 2009.

Zejména díky podpoře financování prostřednictvím Národní politiky kvality, Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu mohl být u nás tento model uplatněn zhruba v 68 organizacích. Touto skutečností se Česká republika řadí ke špičkám v Evropské unii. Pro srovnání<sup>32</sup> můžeme uvést, že v Německu model CAF aplikovalo 87 organizací, v Rakousku 63, na Slovensku 18, Polsko model implementovalo do 63 institucí a úřadů. Vezmeme-li v úvahu počet organizací, ve kterých byl tento model uplatněn v komparaci se zmíněnými zeměmi EU, můžeme říci, že díky dobrým výsledkům a své finanční nenáročnosti se stal uznávaným a respektovaným nástrojem řízení kvality v České republice.

### 3.6 Balanced scorecard

Základy metody Balance scorecard (BSC) položili v roce 1992 její dva autoři Robert Kaplan a David Norton. Její název můžeme přeložit taktéž jako metodu „vyvážených ukazatelů“ či „vyváženého úspěchu“, obvykle se však nepřekládá. BSC hodnotí organizace veřejného sektoru z několika pohledů. Dle Mezinárodního poradenského centra obcí jde o: „*system strategického řízení a měření výkonnosti organizace prostřednictvím kombinace finančních a nefinančních měřítek, o nástroj pro řešení komplexních problémů v dlouhodobé perspektivě, který umožňuje dovést strategii k její realizaci.*“<sup>33</sup> Systém je zde tvořen čtyřmi hledisky, která musí být vyvážena. Prvním okruhem jsou **zákazníci/občané**. Musíme identifikovat jejich potřeby a očekávání, aby bylo jasné, co je třeba udělat pro to, aby byli spokojeni. Druhou oblastí jsou **finanční ukazatele**, které nám říkají, jaké zdroje a kapitál potřebujeme (budovy, finanční, lidské...), abychom mohli naplnit své vize a současně uspokojit požadavky zákazníků. Třetí oblast tvoří **procesy**, jejichž prostřednictvím naplníme dvě předchozí hlediska. V úvahu taktéž musíme brát i poslední kritéria, kterým jsou **inovace a učení se**, která nám říkají, co se máme naučit, inovovat apod., abychom mohli vizi a strategii uskutečnit. Cílem metody tedy není pouze stanovit vizi a strategii, ale především zajistit její naplnění.

V zahraničí je uznávána za metodu využívanou při strategickém řízení ve veřejné správě, avšak v podmínkách České veřejné správy není až tak uplatňována. Průkopníkem metody BSC bylo u nás město Vsetín, které ji v plném rozsahu aplikovalo v roce 2004.

---

<sup>32</sup> Dostupné z <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191> [20. ledna 2010].

<sup>33</sup> Dostupné z: [http://www.mepco.cz/projekt\\_link3.html](http://www.mepco.cz/projekt_link3.html) [20. října 2009].

### 3.7 Benchmarking

Benchmarking je moderní a stále se rozvíjející metoda řízení kvality, uplatňovaná především v soukromém sektoru. V posledních letech si však svoji přízeň získává také v institucích a organizacích veřejné správy. Je to metoda porovnání nákladů či kvality služeb, výkonnosti, hospodaření a dalších procesů probíhajících v organizaci, a to s institucemi s obdobnými vlastnostmi. Jde to soustavný, systematický proces, který umožňuje měřit výkon a porovnávat ho s ostatními a neustále se zlepšovat a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Dle Ontarijské Benchmarkingové Iniciativy Měst (OMBI) je benchmarking definován jako: „*postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší a potom jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předejhnout.*“<sup>34</sup> Jinou definici nám nabízí autoři Davis a Blair, kteří říkají, že: „*podstatou benchmarkingu je zlepšování se učením od druhých. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci.*“<sup>35</sup> Benchmarking je jednou z metod řízení kvality, která je přímo zaměřena na zvyšování operativní i strategické efektivnosti organizace, což vede k procesu osvojování si nových poznatků, zvyšování pracovních dovedností, kvalifikace apod., přičemž tyto skutečnosti mají za následek trvalý proces rozvoje organizace. Předpokladem úspěšné aplikace této metody je aktivní přístup všech pracovníků, týmová práce a vzájemné poskytování informací.

Podstatou této metody je měření a analýza procesů a výkonů organizace a poté, prostřednictvím porovnávání s ostatními, nalezení nejlepší praxe. Jeho smyslem je zjištění, jak si vlastně organizace stojí v konfrontaci s jinými z hlediska výstupů, či naopak, jak dovede pracovat s dostupnými vstupy. Benchmarking s sebou přináší odpovědi na tyto tři otázky, které definuje Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR o. p. s. (dále jen VCVS ČR):

1. *Jsou naše náklady vysoké? (cena)*
2. *Jsme dostatečně výkonní v porovnání s ostatními? (výkon)*
3. *Poskytujeme kvalitní služby efektivně? (kvalita)*<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup>Dostupné z: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&sl=en&u=http://www.ombi.ca/accounting.asp&> [10. listopadu 2009].

<sup>35</sup> KOLEKTIV AUTORŮ, *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, p. o., 2006. 112 s. ISBN 80-239-7326-6.

<sup>36</sup> Dostupné z: [http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=obench&hl\\_sloupec=obench&filtr=1](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=obench&filtr=1) [10. listopadu 2009].

Jde především o poznání toho, jak „to“ dělají ostatní a hledání příčin proč to tak je, proč jedna organizace je v dané oblasti lepší než druhá, proč dosahuje lepších výsledků než vlastní organizace, jak lze dosáhnout stejných nebo lepších hodnot apod. Umožňuje lépe poznat proces vnitřního fungování organizace a díky srovnání s nejlepšími identifikovat silné a slabé stránky a následně vymezit oblasti pro zlepšení procesů ve vlastní organizaci. Avšak pozor, jeho smyslem v žádném případě není pouhé porovnávání údajů o výkonech a nákladech, jde spíše o realizaci změn potřebných ke zlepšení výsledků.

### 3.7.1 Kategorie benchmarkingu

Pro srovnávání se používají dvě východiska, a to porovnávání **činností**, kdy právě jejich zkvalitnění směřuje k lepším výsledkům. Ve druhém případě jde o porovnání **výsledků**, které je důležité právě k zjištění činností, které je třeba zdokonalit.

Základem metody benchmarkingu je měření výkonu tzv. **metrický benchmarking**, jenž se orientuje především na výstupy organizace. Je východiskem pro uplatňování dalších typů benchmarkingu. Aplikuje se tam, kde chce daná organizace poměřit své postavení v rámci výkonových charakteristik s podobnou organizací. Existuje celá škála měřítek pro jeho vyjádření. Široký měřítko výkonů dělí do čtyř následujících kategorií:

- **měřítka výkonů** (výstupu) – vypovídací schopnost o celkové činnosti organizace,
- **měřítka účinnosti** – vztah mezi službami nebo produkty a zdroji k jejich produkci,
- **měřítka efektivnosti** – rozsah, v jakém jsou plněny cíle dané organizace,
- **měřítka produktivity** – kombinace složek účinnosti a efektivnosti v jednom ukazateli.<sup>37</sup>

Mezi stěžejní kritéria pro správný výběr měřítek metrického benchmarkingu řadíme zejména nenáročné zabezpečení sběru dat a především jejich správnosti, spolehlivosti, srozumitelnosti, dostupnosti, včasnosti. Získaná data tedy musíme převést na ukazatele a ty dále na informace, na jejichž základě teprve můžeme činit závěry. Musíme mít na paměti, že měření výkonu je bezvýznamné, pokud se objevuje v podobě izolovaných, abstraktních čísel. Jeho význam přináší až komparace s relevantními ukazateli. To platí pro všechny typy benchmarkingu.

---

<sup>37</sup> KOLEKTIV AUTORŮ, *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, p. o., 2006. 112 s. ISBN 80-239-7326-6. s. 9.

**Strategický** benchmarking je implementován v případě, že se organizace snaží zlepšit své činnosti v oblasti dlouhodobých strategií porovnáním s organizacemi, které prostřednictvím svých přístupů dosáhly nejlepší praxe. Náročnost jeho realizace souvisí s očekávanými přínosy, které se objeví až v delším časovém horizontu. Pokud je účelem organizace zdokonalit procesy a činnosti podstatného charakteru, uplatňuje se **procesní** benchmarking. Pro jeho aplikaci je nutné vytvořit procesní mapy a postupy jednotlivých činností, aby bylo možno provést komparaci s organizacemi, které vykonávají srovnatelné služby s nejlepšími praktickými postupy. Smyslem **funkčního** benchmarkingu je nalézt inovační možnosti směřující ke zdokonalování, a v některých případech i k zásadnímu obratu k lepšímu.

Z jiného hlediska můžeme benchmarking dle KARLOFA<sup>38</sup> rozčlenit na **vnitřní**, který se týká srovnání v rámci stejné organizace, **vnější**, jenž porovnává podobné činnosti s jinými organizacemi, které patří ke špičce v dané oblasti. Posledním typem je **funkční** benchmarking, kde se srovnávají funkce a postupy v různých oborech. Ideálem je v tomto případě hledat nejlepší výkony, kdekoliv je to možné.

### 3.7.2 *Benchmarkingový cyklus*

Benchmarking je soustavný, opakující se proces zaměřený na hledání nejlepších výsledků v okolních organizacích s cílem získat a přijmout tyto výsledky tak, aby bylo možné zvýšit úroveň vlastní organizace. OMBI definuje benchmarkingový cyklus v následujících sedmi krocích:

1. *Výběr činností pro benchmarking.*
2. *Vypracování profilů služeb.*
3. *Sběr a analýza dat o výkonu.*
4. *Stanovení pásma výkonů.*
5. *Identifikace nejlepších postupů.*
6. *Vypracování strategií pro porovnávání.*
7. *Vyhodnocení výsledků a procesů.*<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> KARLOF, B, OSTBLOM, S. *Benchmarking*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s. 1993. 135 s. ISBN 80-85865-23-8. s. 33.

<sup>39</sup> KOLEKTIV AUTORŮ, *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, p. o., 2006. ISBN 80-239-7326-6. s 17-18

### 3.7.3 Implementace benchmarkingu v podmínkách ČR

V ČR se poprvé začal implementovat benchmarking v letech 2000 – 2002, a to v rámci projektu „**CENA A VÝKON**“, jehož podstatou bylo porovnání šesti statutárních měst\* v oblasti svozu a likvidace odpadů. Tento projekt byl inspirován praxí místních správ ve Velké Británii a jeho realizace probíhala pod záštitou VCVS ČR a British Know How Fund.\* „**CENA A VÝKON**“ přinesl první zkušenosti s benchmarkingem a ukázal, že v podmínkách ČR lze tuto metodu s úspěchem implementovat.

V souvislosti s reformou veřejné správy byly k 31. 12. 2002 zrušeny okresní úřady, přičemž jejich kompetence přešly na obce s rozšířenou působností. Tyto organizace chtěly poznat, jak se s novými skutečnostmi a podmínkami vyrovnaly ostatní obce a města. Jako nejvhodnější metoda se zde jevila metoda porovnání. Z této situace tedy vyplynul další benchmarkingový projekt pod názvem „**Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu.**“ Jeho cílem bylo zjistit, jak si vybrané obce s rozšířenou působností stojí ve srovnání s ostatními ve vybraných oblastech a současně nalezení a identifikace nejlepších postupů vedoucích ke zkvalitňování poskytovaných služeb. Mezi další benchmarkingové projekty patřily např. Benchmarking nákladů na výkon přenesené působnosti, Benchmarking vybraných veřejných služeb či Strategický benchmarking absorpční kapacity veřejných služeb. Avšak nevýznamnějším projektem, který vznikl v roce 2005 v návaznosti na projekt „**Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu**“ a probíhá doposud, je „**Benchmarkingová iniciativa 2005**“ (BI 2005). Jde o neformální sdružení obcí s cílem zvyšovat efektivitu a kvalitu svých služeb prostřednictvím zjišťování nejlepších praxí, vzájemné výměny informací a zkušeností. V jejím rámci vzniklo 57 agend orientovaných např. na výdaje na výkon státní správy, dotace, školství, mzdové účetnictví a personalistiku, místní poplatky, telefony apod. S nárůstem dat však již nebylo možné vše zpracovávat jako doposud, proto došlo k vytvoření speciálního databázového softwaru pro porovnávání, což ulehčilo zpracovávání a „posunulo“ tento projekt o kus dál.

---

\* Havířov, Jihlava, Ostrava, Pardubice, Plzeň, Ústí nad Labem.

\* Program dvoustranné technické pomoci poskytované vládou Spojeného království k zemím střední a východní Evropy. Zaměřuje se na podporu veřejné správy a předává informace z oblastí, ve kterých Velká Británie ukázala svoji sílu.

## 4 SPRÁVA VYKONÁVANÁ MĚSTSKÝM ÚŘADEM

Město Hranice je dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích základním územním samosprávným celkem, který je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje vlastním jménem a sám nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Jeho poslání představuje především péče o všestranný rozvoj svého území a o potřeby občanů.

Hranice leží v Olomouckém kraji v nadmořské výšce 260 m n. m. a včetně území integrovaných obcí mají celkovou rozlohu přes 52 km<sup>2</sup>. Podle statistických údajů k 31. 12. 2008 žilo na území města Hranic 19 302 obyvatel.

V rámci reformy veřejné správy byla podstatná část kompetencí Okresního úřadu Přerov od 1. 1. 2003 přenesena do Hranic jako na správní obvod obce **s rozšířenou působností**, který je vymezen územím celkem 31 obcí.\* Město pro tyto obce zajišťuje nejen správní činnost, ale také kulturní a sportovní dění v regionu. Hranice své záležitosti spravují samostatně, v tomto případě jde o samostatnou působnost a při jejím výkonu se řídí zákony a obecně závaznými právními předpisy vydanými k jejich provedení. Město taktéž vykonává v zákonem vymezeném rozsahu státní správu, jde tedy o provádění tzv. přenesené působnosti, při níž se navíc řídí usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy. Mezi hlavní orgány města patří **zastupitelstvo** (23 členů) a **rada** (7 členů), užší vedení městského úřadu tvoří **starosta**, **místostarosta** a **tajemník**. V rámci hospodaření disponuje svým vlastním majetkem a finančními zdroji a nakládá s nimi samostatně na základě zvláštního zákona. Základní právní předpisy, kterými se Hranice řídí, jsou:

1. Ústava České republiky, ústavní zákon č. 1/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.
4. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

---

\* Běloutín, Býkovice, Černotín, Dolní Těšice, Horní Těšice, Horní Újezd, Hrabávka, Hranice, Hustopeče nad Bečvou, Jindřichov, Klokocí, Malhotice, Milenov, Milotice nad Bečvou, Olšovec, Opatovice, Paršovice, Partutovice, Polom, Potštát, Provodovice, Radíkov, Rakov, Rouské, Skalička, Stráž nad Ludinou, Špičky, Teplice nad Bečvou, Ústí, Vsechovice a Zámrsky.

## 4.1 Správa Městského úřadu Hranice

Městský úřad Hranice je výkonným orgánem města realizujícím plnění úkolů **v samostatné působnosti** a zabezpečujícím přenesený výkon státní správy, což je tzv. **přenesená působnost**, a to ve správním obvodu v rozsahu stanoveném zvláštními zákony. Je tedy typickým představitelem **smíšeného modelu výkonu správy**. Postavení a působnost MÚ upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů. V oblasti samostatné působnosti plní MÚ Hranice úřad konkrétní úkoly, kterými je pověřilo Zastupitelstvo nebo Rada Města Hranice a spolupracuje s výbory a komisemi v realizaci jejich činností. Jde zejména o oblasti týkající se schvalování programu rozvoje, rozpočtu a závěrečného účtu, o rozhodnutí o založení či zrušení právnických osob, příspěvkových organizací apod. Přehled úkonů spojených se samostatnou a přenesenou působností nám vyjadřuje tabulka 4.1.

**Tab. 4.1: Přehled vybraných úkolů v samostatné a přenesené působnosti MÚ Hranice**

V rámci <b>samostatné působnosti</b> MÚ Hranice především:	V rámci výkonu <b>státní správy</b> MÚ Hranice se MÚ Hranice zabývá:
<ul style="list-style-type: none"><li>- schvaluje program rozvoje města Hranice</li><li>- schvaluje územní a regulační plán</li><li>- schvaluje rozpočet města Hranice</li><li>- schvaluje závěrečný účet města Hranice</li><li>- zřizuje a ruší příspěvkové organizace a organizační složky a právnické osoby</li><li>- vydává obecně závazné vyhlášky</li><li>- rozhoduje o vyhlášení místního referenda</li><li>- stanovuje počet členů Rady města Hranice</li><li>- volí starostu města Hranice, místostarosty</li><li>- zřizuje a ruší výbory</li><li>- zřizuje a ruší Městskou policii Hranice</li><li>- rozhoduje o spolupráci Hranic s dalšími obcemi</li><li>- rozhoduje o názvech ulic města Hranice</li><li>- zajišťuje úkoly spojené se správou majetku města</li><li>- zajišťuje materiály pro jednání Zastupitelstva a Rady města Hranice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vedením evidence obyvatel</li><li>- vydáváním cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů</li><li>- evidencí motorových vozidel</li><li>- živnostenskou správou</li><li>- výplatou sociálních dávek</li><li>- sociálně-právní ochranou dětí</li><li>- vodoprávním řízením, odpadovým hospodářstvím a ochranou životního prostředí</li><li>- správou lesů, myslivosti a rybářství</li><li>- dopravou a silničním hospodářstvím</li><li>- památkovou péčí ve svém obvodu</li><li>- plní funkci stavebního a vyvlastňovacího orgánu</li><li>- rozhodováním o přiznání zákonem vymezených druhů dávek a příspěvků, o mimořádných výhodách pro těžce zdravotně postižené občany</li></ul>

Zdroj: [www.mesto-hranice.cz](http://www.mesto-hranice.cz), vlastní zpracování, 2010.



Úkolem MÚ Hranice je současně vytvářet takové podmínky pro zabezpečování **lokálních veřejných statků** v oblasti bydlení, sociální, dopravy, vzdělání, kultury a veřejného pořádku, aby uspokojil potřeby občanů ve svém správním obvodu. V rámci přenesené působnosti se ze svých činností zodpovídá Krajskému úřadu Olomouckého kraje, který zároveň MÚ Hranice poskytuje metodickou a odbornou pomoc.

## 4.2 Organizační a personální struktura úřadu

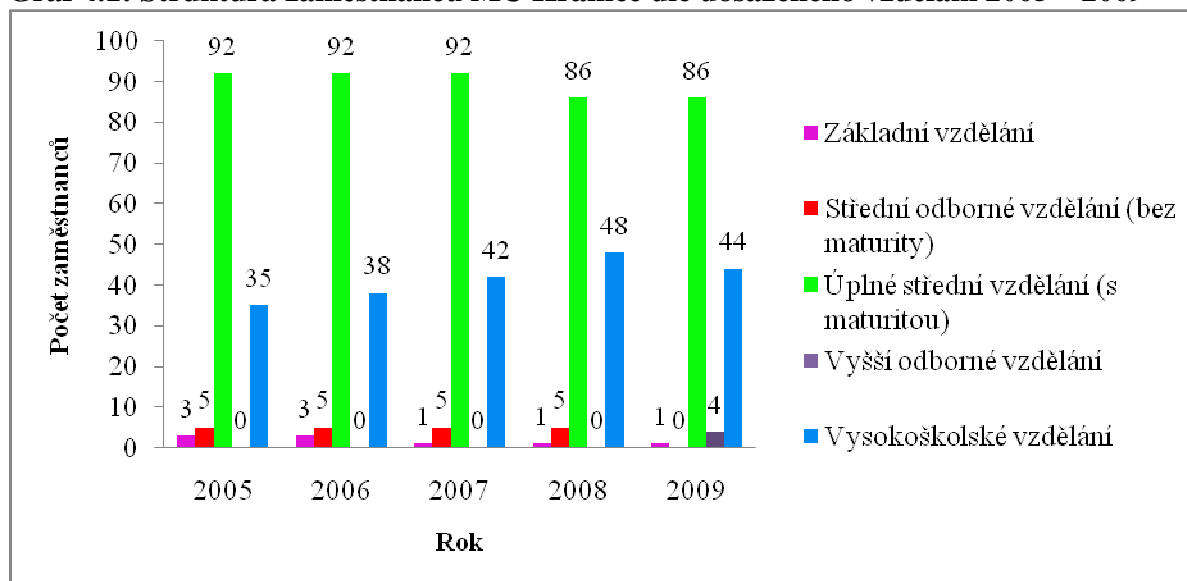
Z hlediska personální stránky zabezpečovalo chod úřadu k 23. 4. 2010 celkem 135 zaměstnanců. V uvedené tabulce 4.2 je uveden vývoj počtu zaměstnanců za roky 2005 – 2009. Z ní nám vyplývá, že k žádným výrazným výkyvům za sledované období nedošlo. Pouze v roce 2008 – 2009 můžeme pozorovat kolísání, kdy byly provedeny organizační změny napříč úřadem, což se, jak je vidět, nejvíce dotklo ostatních zaměstnanců, kdy se jejich počet snížil celkem o 8.

**Tab. 4.2: Počet zaměstnanců MÚ Hranice v letech 2005 – 2009**

<b>Rok</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Zaměstnanci</b>					
<b>Vedoucí úředníci</b>	17	17	19	20	20
<b>Úředníci</b>	95	95	97	92	95
<b>Ostatní zaměstnanci</b>	23	27	24	28	20
<b>Celkem</b>	<b>135</b>	<b>138</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>135</b>
<b>- z toho zaměstnanci zajišťující výkon státní správy</b>	89	91	93	94	92
<b>- z toho zaměstnanci zajišťující výkon samosprávy</b>	46	47	47	46	44

Zdroj: Městský úřad Hranice, vlastní zpracování, 2010.

Informace o struktuře zaměstnanců z hlediska dosaženého vzdělání nalezneme v grafu 4.1. Z něj je zřejmé, že nejvíce jich dosáhlo úplného středního vzdělání, naopak nejmenší podíl tvoří vyšší odborné. Jak je vidět, k nárůstu došlo v oblasti vysokoškolského vzdělání, kdy se stav za sledované období zvedl celkem o 13 zaměstnanců. Tato situace mohla souviset právě s ohledem na zabezpečování zvyšování kvality správy, kdy se v rámci tohoto procesu zvedly kvalifikační předpoklady pro její výkon. Podrobnější údaje o personálním složení jsou uvedeny v příloze č. 3.

**Graf 4.1: Struktura zaměstnanců MÚ Hranice dle dosaženého vzdělání 2005 – 2009**

Zdroj: Městský úřad Hranice, vlastní zpracování, 2010.

Organizačně se MÚ Hranice vnitřně dělí se na odbory (11) a ty pak dále na jednotlivá oddělení. Odpovědnost za chod úřadu nese tajemník. Pro účely diplomové práce byla organizační struktura rozčleněna do dvou tematických bloků dle povahy činnosti jednotlivých odborů. První blok je zaměřen na skupinu aktivit spojených se správou a činností MÚ Hranice, ve druhém se dělení věnuje činnostem dle odvětvového zaměření. Organizační struktura je schematicky znázorněna v příloze č. 4. V souvislosti výkonem správy jsou taktéž důležité finanční prostředky na její zabezpečení. Následující tabulka 4.3 se věnuje výdajům na činnost místní správy od roku 2005 – 2009. V příloze 5 jsou pak uvedeny příjmy a výdaje Města Hranice za sledované období podle jednotlivých odborů.

**Tab. 4.3: Výdaje na činnost místní správy MÚ Hranice v letech 2005 – 2009 (v tis. Kč)**

<b>Rok</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Výdaje na činnost</b>					
<b>Osobní náklady zaměstnanců</b>	44 682	49 807	51 296	53 526	54 926
<b>Výdaje na činnost bez ONZ</b>	12 130	15 231	15 969	15 712	15 067
<b>Ostatní výdaje</b>	10	18	32	65	23
<b>Výdaje celkem</b>	<b>56 822</b>	<b>65 056</b>	<b>67 297</b>	<b>69 303</b>	<b>70 016</b>
<b>Průměrné výdaje na činnost MS na jednoho zaměstnance</b>	421	471	481	495	518

Zdroj: Benchmarkingová iniciativa 2005, vlastní zpracování, 2010.

Z tabulky je zřejmé, že vývoj nákladů na činnost místní správy v čase má stoupající tendenci. Souvisí to především se zvyšujícími se osobními náklady zaměstnanců, které zahrnují platy, ostatní platby za provedenou práci a pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Výdaje na činnost bez ONZ, jsou spojeny s chodem úřadu a obsahují položky jako je nájem, náklady na spotřebu energií, dále různá školení apod. Z finančního hlediska můžeme říct, že od roku 2006 jsou tyto prostředky poměrně vyrovnané. Co se týče průměrných výdajů na činnost místní správy na jednoho zaměstnance, zde sledujeme stále se zvyšující částky, což je z velké části způsobeno právě rostoucím trendem ONZ.

#### **4.2.1 Činnosti zaměřené na správu a činnost**

Úkoly, jenž plní MÚ Hranice v rámci své působnosti dle jednotlivých odborů, vychází z jeho Organizačního řádu a Organizační struktury uvedené v příloze č. 4.

##### **Tajemník**

Tajemník je zaměstnancem města zařazeným do MÚ, ze své činnosti je odpovědný starostovi a dle jeho pokynů zabezpečuje úkoly, které vyplývají především z usnesení Zastupitelstva a Rady Města Hranice.

##### **Odbor kanceláře starosty**

Odbor kanceláře starosty se vnitřně dělí na oddělení personálně-organizační, které v samostatné působnosti organizačně zjišťuje zasedání zastupitelstva města a schůze rady města, porady starostů svého správního obvodu, zajišťuje materiály pro tato jednání a kompletuje podklady pro dokumenty, kterými jsou zejména Organizační řád MÚ Hranice, Zpráva o činnosti MÚ Hranice a Zpráva o vyřizování stížností a peticí za daný rok. V rámci své působnosti zajišťuje další administrativu a servis, vede evidenci zákonů, smluv, petic a stížností a vykonává činnosti spojené se zavedením a zajišťováním systému normy ISO 9001. Náplní Oddělení informačních technologií je především komplexní zabezpečení informační infrastruktury MÚ Hranice.

##### **Odbor rozvoje města**

V rámci výkonu samostatné působnosti provádí tento odbor činnost na úseku investic, spolupracuje s ostatními odbory na zajišťování koncepce a rozvoje území Hranic, odpovídá

za jejich správnost a připravuje plán rozvoje města. Dále taktéž zabezpečuje hospodaření a správu jemu svěřeného majetku.

### **Odbor správy majetku**

Odbor majetku realizuje správu na území města Hranic pouze v **samostatné působnosti**. Jeho hlavním posláním je komplexní zajištění úkolů spojených s majetkem (nabývání, pronájem, prodej, zástavy apod.), který mu byl svěřen do správy. Do jeho náplně současně patří i zpracování a předání Odboru rozvoje vyjádření pro stanoviska města jako vlastníka nemovitosti nebo účastníka stavebního řízení. V rámci své působnosti taktéž zajišťuje technické dodávky a servis pro MÚ.

### **Odbor vnitřních věcí**

Odbor vnitřních věcí vykonává činnost v přenesené působnosti na území města Hranic a vymezeném správním obvodu. Jde především o oblast matriky, evidence obyvatel, vydávání cestovních dokladů a občanských průkazů, ověřování opisů a podpisů, organizace volebních záležitostí apod. V samostatné působnosti vykonává činnosti na úseku vnitřní správy, požární ochrany a značení ulic. V rámci své činnosti se řídí především následujícími právními předpisy:

1. Zák. č. 128/2000 Sb. o obcích,
2. zák. č. 491/2001 Sb. o volbách do zastupitelstev v obcích,
3. zák. č. 500/2004 Sb. správní řád,
4. zák. č. 200/1990 Sb. o přestupcích,
5. zák. č. 301/2000 Sb. o matrikách, jménu a příjmení,
6. zák. č. 328/1999 Sb. o občanských průkazech.

### **Odbor finanční**

Plní funkci útvaru finanční soustavy. Do jeho náplně patří vytvářet koncepci finanční politiky města a aktivně ji realizovat, zpracovávat daňové přiznání ve své působnosti a spolupodílet se na pojištění majetku města. Činnost Odboru finančního je taktéž zaměřena na poradenskou službu ostatním odborům v oblasti ekonomického posuzování investičních záměrů, daní, financí a úvěrů. Odpovídá za financování, vyvážený návrh rozpočtu města Hranice, kontroluje jeho čerpání, odpovídá za účetní evidenci a správu poplatků. Vykonává kontrolní činnost toku finančních prostředků.

### **Odbor živnostenský úřad**

Organizace výkonu státní správy v oblasti živnostenského podnikání je upravena zákonem č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech, ve znění pozdějších předpisů. Na úseku správy živnostenské se tento odbor řídí především zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Tento odbor plní funkci registračního místa, je věcně a místně příslušný pro ohlašování všech typů živností pro obce, které spadají do správního obvodu Hranic. Do náplně jeho činnosti patří rozhodování o vydání koncesních listin či naopak o zrušení živnostenského podnikání, provádí kontroly a ukládá sankce a další činnosti, které jsou vymezeny ve výše zmíněném zákoně. V rámci své samostatné působnosti plní úkoly stanovené Radou a Zastupitelstvem města Hranice, starostou a tajemníkem. Taktéž poskytuje poradenské služby v této oblasti.

### **Odbor dopravy**

Odbor dopravy je pověřen zejména výkonem státní správy v přenesené působnosti, a to v oblasti dopravně správních agend, silničního hospodářství, speciálního stavebního úřadu a dopravního úřadu na území správního obvodu pověřené obce s rozšířenou působností. Na území města Hranic pak údržbou místních komunikací. Z hlediska samostatné působnosti je jeho úkolem zpracovávat a předávat v daném termínu odboru rozvoje města vyjádření (námítky) pro stanoviska města Hranic jako vlastníka sousední nemovitosti nebo účastníka řízení dle stavebního zákona.

### **Odbor stavební úřad**

Odbor stavební úřad plní oblasti přenesené působnosti funkci jak stavebního, tak i vyvlastňovacího úřadu pro obce ve vymezeném správním obvodu. Stěžejním právním předpisem pro tento odbor je zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), dalšími důležitými předpisy, kterými je povinen se řídit je např. správní řád, zákon o vyvlastnění, zákon o katastru nemovitostí České republiky atd. Náplní jeho činností je především provádět územní řízení a vydávat rozhodnutí, projednávat přestupky a jiné správní delikty, ukládat pokuty. Do jeho působnosti taktéž náleží poradenská a konzultační činnost. V rámci výkonu státní správy koordinuje a provádí činnosti v oblasti územního rozhodování pro stavby letecké, stavby drah, stavby na pozemních komunikacích a stavby vodních děl, dále spolupracuje s autorizovanými inspektory a rozhoduje o námítkách účastníků zkrácených stavebních řízení.

## **4.2.2 Činnosti dle odvětvového zaměření**

### **Odbor školství, kultury, tělovýchovy a cestovního ruchu**

Odbor vytváří a zajišťuje organizační, materiální a finanční podmínky pro uplatnění zájmů a potřeb města v oblasti školství, místní kultury, cestovního ruchu, zahraniční spolupráce a tělovýchovy. Úzce spolupracuje s příspěvkovými organizacemi v oblasti kultury a školství na území města. Stěžejním zákonem pro oblast školství je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (tzv. školský zákon). Tento právní předpis stanovuje podmínky pro výkon samosprávné a přenesené působnosti ve školství a vymezuje práva jednotlivých subjektů. V rámci přenesené působnosti MÚ Hranice plní dle zákona o státní památkové péči úkoly, které mu byly v roce 2003 svěřeny z Okresního úřadu Přerov.

### **Odbor životního prostředí**

V přenesené i samostatné působnosti odpovídá odbor za koncepci a rozvoj životního prostředí na území správního obvodu obce Hranice. V rámci přenesené působnosti zabezpečuje správu zejména na úseku odpadového hospodářství, ochrany ovzduší, vodního, lesního hospodářství, myslivosti a veterinární péče. V samostatné působnosti se zabývá především zajišťováním správy a údržby veřejného osvětlení v Hranicích, včetně investičních akcí, dále vydává rozhodnutí o uložení odpadů, zabezpečuje poradenskou činnost pro potřeby města pro oblast ochrany ovzduší a hluku apod.

### **Odbor sociálních věcí a zdravotnictví**

Odbor vykonává a zajišťuje sociální péči jak v samostatné, tak i v přenesené působnosti, a to na základě zákona č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 114/1988 o působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení. V rámci přenesené působnosti v oblasti sociální a zdravotnictví vykonává MÚ Hranice celou škálu činností. Jde zejména o úkoly spojené s rozhodováním o přiznání zákonem vymezených druhů dávek a příspěvků, dále rozhodování o mimořádných výhodách pro těžce zdravotně postižené občany, vydává rozhodnutí o svěření do péče osvojitelů či pěstounů, poskytuje sociální poradenství atd. V samostatné působnosti poskytuje výchovnou a poradenskou činnost, zabezpečuje integraci sociálně vyloučených do života ve společnosti a realizuje spolupráci se státními institucemi a dalšími orgány (školy, zdravotnická zařízení, občanská sdružení, církev).

### 4.3 Metody kvality aplikované na Městském úřadě Hranice

Městský úřad Hranice se snaží dlouhodobě zvyšovat kvalitu svých služeb pro všechny zainteresované strany - jde tedy především o občany, firmy, instituce a stát. Zásadní změna nastala v roce 2003, kdy na něj přešly některé kompetence z Okresního úřadu v Přerově, což se dotklo jak jeho struktury, tak i pracovní náplně některých odborů. Pro MÚ to bylo něco nového, proto se rozhodl tento „problém“ nějakým způsobem uchopit. Tato situace se tedy stala prvotním impulsem pro rozhodnutí začít se systematicky věnovat kvalitě na MÚ Hranice. Vize úřadu: „Neustále zlepšujeme svoji práci“ jde ruku v ruce s již zavedenými metodami kvality, kterými jsou:

1. systém managementu jakosti dle normy ISO 9001,
2. sebehodnocení dle modelu CAF 2006,
3. benchmarking.

Tyto tři metody řízení kvality neprobíhají izolovaně, naopak, navzájem se prolínají, doplňují a tak vlastně vytváří jeden celek. *„Právě díky spojení všech těchto iniciativ, které město realizuje, dochází k synergickému efektu, kdy podněty získané v rámci jedné aktivity jsou vyhodnocovány a přenášeny do dalších aktivit a působí také zpětně. Například metodika CAF se nám osvědčila jako výborný doplňující způsob, přispívající ke kontinuálnímu zlepšování v rámci systému managementu jakosti ISO 9001.“*<sup>40</sup>

#### 4.3.1 Systém managementu jakosti dle normy ISO 9001

Pro zavedení systému managementu jakosti (dále SMJ) podle normy ISO 9001 se v roce 2003 rozhodl MÚ Hranice zejména proto, že projekty, které připravovalo MV ČR později, tj. benchmarking a CAF, se v té době ještě nerealizovaly. Zastupitelstvo města zvolilo budování a provozování SMJ na MÚ Hranice jako účinný nástroj uspokojování požadavků na zabezpečování úkolů samosprávy a výkonu státní správy. V roce 2004 došlo k jeho certifikaci, v letech 2005 a 2006 byly provedeny dozorové audity, které rozhodly o pokračování platnosti certifikátu. Na konci roku 2007 vykonal externí auditní tým

---

<sup>40</sup> ZEMEK, V., Sborník příspěvků 5. národní konference kvality ve veřejné správě. *Porovnání metody benchmarking s ostatními metodami řízení kvality zavedenými na MěÚ Hranice*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-03]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavedeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>>.

České společnosti pro jakost recertifikační audit SMJ, na jehož základě rozhodl o pokračování platnosti certifikace až do konce roku 2010.

V souvislosti se zavedením SMJ byl vypracován strategický dokument, který je jakýmsi návodem a pevným základem pro jeho uplatňování. Jde o **Příručku jakosti**, jejímž účelem je: „vytvořit souhrnný popis systému SMJ dle členění uvedeném v normě ISO 9001:2000 na MÚ Hranice, odpovědností a pravomocí, organizačního uspořádání, souboru dokumentace a příslušných záznamů.“<sup>41</sup> Uplatnění zásad uvedených v této příručce SMJ sice směřuje k dosažení cíle, kterým je zlepšování výkonnosti organizace, avšak toto zvyšování kvality se neobejde bez zaměstnanců MÚ, kteří zde v podstatě vytváří klíčový prvek a záleží především na nich, jak rychle je zlepšení dosahováno. Zásadní je pochopení principu SMJ a jejich aktivní zapojení do tohoto procesu, aby ve vybudovaném systému docházelo k nepřetržitému zdokonalování.

Na základě Závěrečné zprávy České společnosti pro jakost, která provedla přezkoumání SMJ byly identifikovány následující silné stránky SMJ na MÚ v Hranicích:

1. profesionální přístup a vstřícnost při plnění požadavků zákazníka,
2. přehledná a výstižná dokumentace,
3. infrastruktura a pracovní prostředí,
4. interní audity jakosti.

Nejdůležitější oblastí pro zlepšování bylo definováno **udržení současného stavu SMJ**.

V souvislosti se SMJ dle normy ISO 9001 taktéž dochází k propojování jednotlivých aplikovaných metod řízení kvality na MÚ v Hranicích. Do této normy jsou postupně implementovány další postupy, které vzešly jak z výsledků sebehodnocení dle Společného hodnotícího rámce, tak i ze zjištění získané díky srovnávání prostřednictvím realizace metody benchmarking.

---

<sup>41</sup> Příručka jakosti Městského úřadu Hranice, 2004.



### 4.3.2 *Aplikace modelu CAF*

Zapojení MÚ Hranice do aplikace modelu CAF v roce 2005 bylo logickým pokračováním ke zvyšování kvality činnosti a správy úřadu. Osobou zodpovědnou za zavedení modelu se stal tajemník MÚ, jehož povinností bylo seznámit všechny zaměstnance a dotčené osoby s účelem tohoto projektu.

Cílem byl stanoven následovně: správně pochopit a využívat řízení kvality a prostřednictvím sebehodnocení prováděného vlastními zaměstnanci identifikovat silné a slabé stránky úřadu a navrhnout další oblasti zlepšení pro činnost MÚ Hranice. Snahou bylo pokrýt veškeré oblasti činnosti úřadu, proto se ustanovil hodnotitelský tým, jenž byl složen z odborníků na všech úrovních řízení. Tento tým prováděl analýzu MÚ velmi zodpovědně, každá otázka byla pečlivě prodiskutována a výsledky zaznamenány pro potřeby vyhotovení hodnotící zprávy a následně Plánu zlepšování.

Velmi důležitá je skutečnost, že je nutno sebehodnocení provést opakovaně, aby byla zachována **zpětná vazba**, která umožňuje hodnocení úspěšnosti přijatých kroků a jejich aktualizaci. Tím je zde nastaven proces soustavného zlepšování, což je jedním z pilířů pro zlepšování kvality a výkonnosti. Toto kritérium MÚ Hranice splnil, což dokazuje i skutečnost, že v roce 2006 získal za model CAF 2002 cenu Ministerstva vnitra České republiky „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby.“ O rok později se taktéž ucházel o cenu, avšak již s inovovaným modelem CAF 2006, se kterým uspěl a obdržel resortní ocenění Ministerstva vnitra – „Organizace dobré veřejné služby.“ V roce 2008 obdržel MÚ za aplikaci modelu ocenění nejvyšší – Národní cenu kvality České republiky ve veřejném sektoru.\* Tato získaná ocenění jsou pro MÚ Hranice motivací k dalšímu zvyšování kvality poskytovaných služeb pro občany i rozvoji celého systému řízení.

### 4.3.3 *Benchmarking na Městském úřadu Hranice*

Kromě norem ISO 9001 a metody sebehodnocení CAF se MÚ Hranice taktéž zapojil do projektu benchmarkingu pověřených městských úřadů, který se transformoval v roce 2005 do Benchmarkingové iniciativy. Společně s dalšími 11 městy byly zařazeny do pracovní

---

\* V roce 2007 tato cena ve veřejném sektoru nebyla nikomu udělena.

skupiny „C.“ Aktuální rozdělení pracovních skupin BI 2005 již nevyplývá tak jako na začátku pouze z počtu obyvatel ve správním obvodu, ale jde především o sdílení „dobrých praxí,“ kdy spolu MÚ z různých kategorií v rámci BI 2005 začaly spolupracovat. Z tohoto důvodu došlo k novému členění, které znázorňuje tabulka 4.4, původní rozdělení z roku 2005 lze nalézt v příloze 6.

**Tab. 4.4: Aktuální rozdělení členů BI 2005 do pracovních skupin**

Pracovní skupina	Členové
<b>PS A</b>	Děčín, Frýdek – Místek, Hradec Králové, Chomutov, Karviná, Kladno, Pardubice, Prostějov, Přerov, Teplice, Zlín
<b>PS B</b>	Černošice, Hodonín, Cheb, Chrudim, Jablonec nad Nisou, Písek, Říčany, Šlapanice, Šumperk, Tábor, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Vsetín
<b>PS C</b>	Beroun, Hlučín, <b>Hranice</b> , Kyjov, Louny, Nový Jičín, Nymburk, Orlová, Otrokovice, Rožnov pod Radhoštěm, Strakonice, Valašské Meziříčí
<b>PS D</b>	Konice, Králíky, Lanškroun, Mohelnice, Moravská Třebová, Nová Paka, Nový Bydžov, Přelouč, Žamberk
<b>PS E</b>	Hustopeče, Kuřim, Litovel, Mikulov, Pohořelice, Rosice, Slavkov u Brna, Šternberk, Uničov, Vítkov
<b>PS G</b>	Dobříš, Hořovice, Lysá nad Labem, Milevsko
<b>PS V</b>	Havlíčkův Brod, Dačice, Moravské Budějovice, Pelhřimov, Humpolec, Chotěboř, Nové Město na Moravě, Pacov, Velké Meziříčí, Žďár nad Sázavou

Zdroj: VCVS ČR, vlastní zpracování, 2010.

Na počátku se BI věnovala pouze výkonu státní správy, což vyplynulo ze situace, kdy byly zrušeny okresní úřady a jejich kompetence převedeny na obce s rozšířenou působností. Postupně však začala nabývat na síle a vytvářely se nové agendy, které svou pozornost věnovaly právě i oblasti výkonu samosprávy. V současnosti využívá ke svému srovnání MÚ Hranice všechny agendy, jejichž aktuální seznam je uveden v příloze č. 7. Vzhledem ke skutečnosti, že celkově je v nich obsaženo téměř 900 ukazatelů, není možné, aby úřad všechny pojal. Proto se na základě Směrnice o týmové práci sešel tým, složený z vedoucích odborů a tajemníka a zabýval se těmi, které jsou pro chod úřadu důležité, a se kterými chce dále pracovat. Tato schůzka se tedy stala východiskem pro to, aby byly vybrány ukazatele, jež mají pro úřad vypovídací hodnotu a poskytují mu zpětnou vazbu.

S agendami BI 2005 pracují nejen vedoucí odborů a oddělení, ale také tajemník a další úředníci napříč celým úřadem. Vedoucí pracovníci zaštiťují agendy, které spadají

do kompetence v rámci jejich působnosti, dohlíží zejména na vyplňování vstupních údajů, účastní se týmové interpretace výsledků apod. Přesný počet úředníků, kteří pracují s BI, však nelze určit, neboť výsledky ukazatelů jednotlivých agend využívají zaměstnanci dle aktuálních potřeb. Úkoly spojené s benchmarkingem sice nejsou vymezeny v Organizačním řádu MÚ Hranice, avšak jsou součástí pracovní náplně.

Ve své počáteční fázi v roce 2005 – 2006 byla BI financována z dotací Olomouckého kraje v rámci projektu Partnerství pro rozvoj Olomouckého kraje. V dalších letech MÚ Hranice každoročně odvádí členský příspěvek, který je stanoven pro všechny obce v pracovních skupinách stejně, tedy i Hranice se podílí částkou 35 000 Kč. Jeho výše je vypočítána VCVS jako podíl celkových nákladů a počet členů v BI. V tomto příspěvku však nejsou zahrnuty další doplňující služby, jako např. různá dodatečná školení\* či vypracování analýz. Z celkových výdajů na činnost místní správy tato suma činí zhruba 0,01 %, můžeme tedy říci, že z hlediska nákladů je benchmarking poměrně finančně nenáročnou záležitostí a nijak výrazně nezatěžuje rozpočet MÚ.

---

\* Prvotní proškolení vedoucích jednotlivých odborů v příspěvku zahrnuto je.

## 5 HODNOCENÍ KVALITY SPRÁVY NA MĚSTSKÉM ÚŘADU

MÚ Hranice věnuje permanentní pozornost zvyšování kvality již od roku 2003. V roce 2005 se zapojil do projektu realizovaným Olomouckým krajem s finanční podporou EU pod názvem Partnerství pro rozvoj Olomouckého kraje. Tento projekt je v činnosti SROP, opatření 3.3 – Partnerství pro rozvoj kraje, jehož jedním ze základních cílů je právě implementace metod kvality za účelem zefektivnění činností úřadů. V rámci hodnocení kvality správy na městském úřadu je diplomová práce hodnocena ze dvou hledisek. První z nich je zaměřeno na výstupy vybraných ukazatelů BI 2005, druhým je pak vypracování SWOT analýzy na celkové zabezpečování kvality MÚ Hranice.

### 5.1 Zhodnocení vybraných ukazatelů Benchmarkingové iniciativy 2005

Zjišťování využitelnosti výstupů benchmarkingu vychází z členství města Hranice v pracovní skupině C, v níž je za období 2005 - 2009 srovnáváno celkem 12 měst. V práci je vzhledem k Etickému kodexu benchmarkingu respektován princip důvěrnosti, z tohoto důvodu jsou všechny ukazatele měst uvedeny pouze v numerickém označení, přičemž město Hranice je reprezentováno pod číslem **26**. Grafy jsou vytvořeny prostřednictvím databázové aplikace VCVS speciálně pro potřeby porovnání BI 2005, průměrem je zde medián.\* Z agend uvedených v příloze 7 jsou pro účely diplomové práce vybrány ty, které se aktuálně jeví jako nejproblémovější, a proto je vhodné je zhodnotit a zjistit příčiny této situace. Konkrétně jde o agendu č. 19 Sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí a dále agendu na úseku dopravy. Pro diplomovou práci byly vybrány ukazatele:

#### **a) Agenda 19 – Sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí**

1. Počet zaměstnanců agend dávky pomoci v hmotné nouzi, příspěvek na péči, sociální péče pro osoby se zdravotním postižením a SPOD
2. Počet odvolání na jednoho zaměstnance agendy dávky příspěvek na péči
3. Provozní výdaje na výkon všech agend sociální dávky a SPOD

#### **b) Agenda 13 - Speciální stavební úřad**

4. Počet rozhodnutí na jednoho pracovníka
5. Provozní výdaje na jedno rozhodnutí

---

\* Hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny, jde o míru centrální tendence.

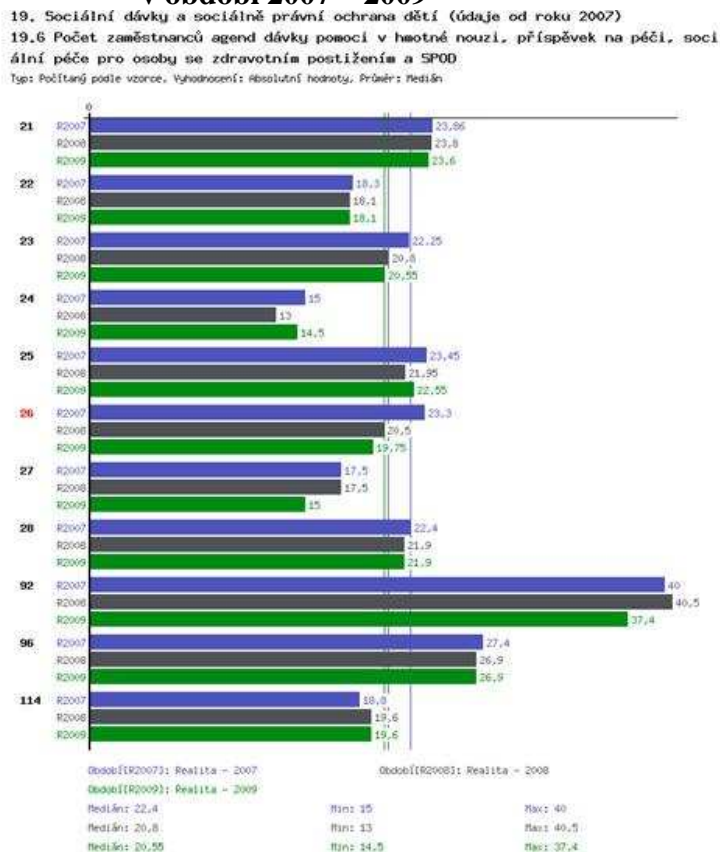
Jako první se zhodnocení týká vybraných ukazatelů agentury Sociální dávky a sociálně právní ochrany dětí. Je nutné podotknout, že analýza je prováděna za poslední 3 roky, tedy v rozmezí let 2007 – 2009. Je to z důvodu kompletního přepracování agentury, ke kterému došlo v souvislosti se změnami v sociální oblasti, které se týkaly především poskytování dávek sociální péče a sociálních služeb (např. nově zaveden příspěvek na péči). Proto, aby byla zachována vypovídací schopnost, musela se struktura ukazatelů této agentury upravit dle aktuálních potřeb.

### ***5.1.1 Počet zaměstnanců agentur dávky pomoci v hmotné nouzi, příspěvek na péči, sociální péče pro osoby se zdravotním postižením a SPOD***

Agenda 19 – Sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí v sobě zahrnuje dávky pomoci v hmotné nouzi, příspěvek na péči, dávky sociální péče a mimořádné výhody pro občany se zdravotním postižením a problematiku sociálně právní ochrany dětí. První vybraný ukazatel se zabývá **Počtem zaměstnanců** všech těchto zmíněných agentur, vyjádřen je v grafu 5.1. Jak je vidět, MÚ Hranice si nestojí nejhůře, hodnoty se pohybují převážně kolem mediánu. Současně lze vyčíst trend každoročního snižování pracovníků, stále se však najdou úřady, které si stojí lépe. Dokladem toho je i úřad pod číslem 24, který celkově vykazuje jedny z nejlepších výsledků. Je to dáno situací, kdy je schopen vyhodnotit podstatně více dávek při současně menším počtu pracovních úvazků. Příkladem nám mohou být i hodnoty z roku 2007 z oblasti příspěvku na péči, kdy celkový počet posouzených dávek (15 404) zabezpečovalo 3,5 pracovníků, vezmeme-li tytéž údaje, zjistíme, že MÚ Hranice při úvazku 5,4 pracovníka agentury příspěvku na péči dovede vyhodnotit 11 917 dávek, což je značný rozdíl. Zde však musíme přihlídnout k náročnosti jednotlivých případů. Jejich složitost se odvíjí od sociální situace občanů, zdravotního stavu, jejich přístupu, náročnosti z hlediska času, kdy musí být provedena šetření, či samotného obsahu (je velký rozdíl, zda úředník posoudí třístránkový spis nebo spis desetistránkový). MÚ Hranice již provedl dílčí změny na úseku sociálních dávek a SPOD a v posledních letech přistoupil ke snižování úvazků v jednotlivých agenturách, především právě v oblasti příspěvků na péči. Jak jsem již jednou zmínila, jde hlavně o obsah vykonávaných činností a úkolů, proto v případě, že by na MÚ Hranice došlo k tlaku na další snižování úvazků, mohlo by se stát, že by úředníci dané agentury nemuseli stíhat vyhodnocování jednotlivých případů nebo by to trvalo déle. V dalším případě by z důvodu časové tísně mohlo dojít k nesprávnému posouzení a následně k chybnému vydání rozhodnutí, což by jistě ke zvyšování kvality na úřadu nepřispělo. I přes

zohlednění všech uvedených faktorů si myslím, že na MÚ Hranice stále existuje určitá rezerva a úřad by si ve vybraných agendách mohl dovolit snížit pracovní úvazky.

**Graf 5.1: Počet zaměstnanců agend sociální dávky a sociálně právní ochrany dětí v období 2007 – 2009**



26 – MÚ Hranice

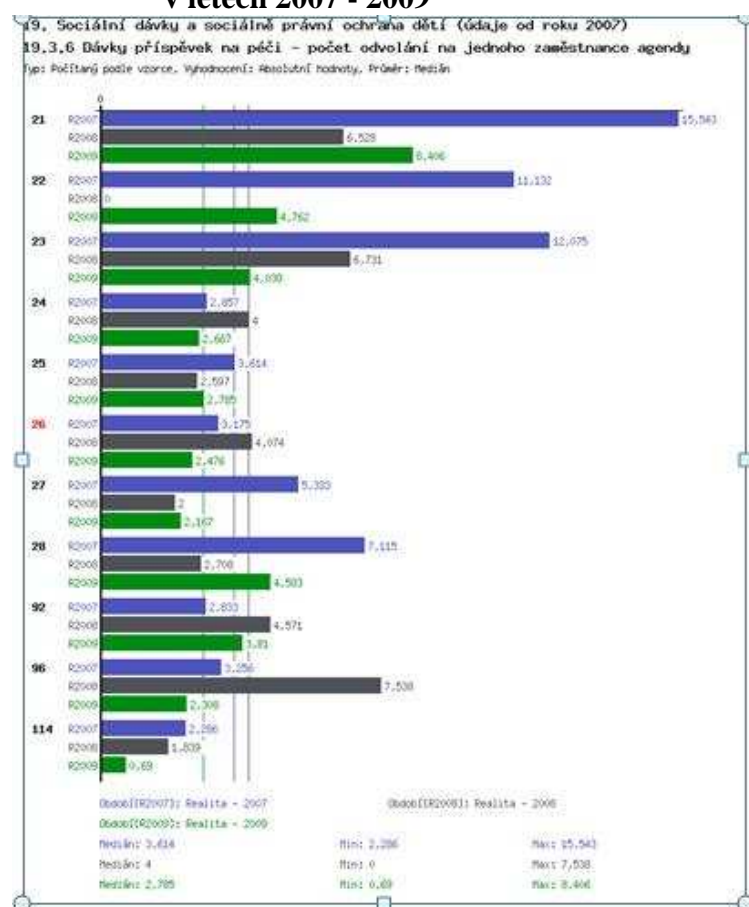
Zdroj: Benchmarkingová iniciativa 2005, VCVS ČR, o.p.s., verze 5.1, 2010.

### 5.1.2 Počet odvolání na jednoho zaměstnance agendy dávky příspěvek na péči

Podstatnou roli v kvalitě vykonávané správy jistě hraje i množství odvolání jako jedno z měřítek produktivity. Konkrétně byl zvolen ukazatel **Počet odvolání na jednoho zaměstnance agendy**, a to v oblasti příspěvku na péči. MÚ Hranice v žádném roce nijak výrazně nepřevyšuje medián, právě naopak, výsledky se pohybují převážně pod jeho hodnotou. Tento stav je ovlivněn jednak množstvím podaných odvolání, jednak pracovními úvazky agendy. S rostoucím počtem zaměstnanců se samozřejmě snižuje průměr, důkazem nám může být situace z roku 2007, kdy MÚ Hranice vykazoval ve své skupině nejvyšší počet pracovníků na počet odvolání. V dalším roce je již vidět tlak na snižování úvazků agendy, což se promítá i do hodnoty tohoto ukazatele. Vezmeme-li tedy vstupní údaje BI z roku 2008,

zjistíme, že při počtu vyhodnocených dávek 11 917 bylo podáno 22 odvolání, to činí 0,18 % z celkového množství posouzených příspěvků. Jak je vidět i v grafu 5.2, na jednoho pracovníka agentury příspěvek na péči tak připadá 4,74 odvolání. O rok později, při současně zvyšujícím se počtu vyhodnocených dávek na 13 514, kleslo množství podaných odvolání na 13 (0,1 %), tato situace tak měla za následek snížení hodnoty ukazatele. V souvislosti s počtem doručených odvolání je důležité zmínit, že ve sledovaném období nebylo zrušeno či změněno žádné z vydaných rozhodnutí, což se pozitivně odráží do kvality vykonávané správy.

**Graf 5.2: Počet odvolání na jednoho zaměstnance agentury dávky příspěvek na péči v letech 2007 - 2009**



26 – MÚ Hranice

Zdroj: Benchmarkingová iniciativa 2005, VCVS ČR, o.p.s., verze 5.1, 2010.

Pokud by MÚ Hranice dosahoval vysokých hodnot v oblasti odvolání a jejich následném anulování, mohlo by to znamenat, že nedochází k řádnému šetření situací a úředníci špatně vyhodnocují jednotlivé případy, což by se mohlo odrazit ve spokojenosti občanů s jeho výkonem. Nulový počet zrušených odvolání však svědčí o správném postupu

úředníků v řízení a o minimálních procesních a formálních chybách vydaných rozhodnutí. Porovnáme-li Hranice např. s úřadem pod číslem 25, zjistíme, že sice dosahuje srovnatelných výsledků, avšak ze vstupních dat BI lze vyčíst značný rozdíl v počtu zrušených rozhodnutí k množství odvolání v oblasti příspěvku na péči (v roce 2008 byla anulována z 10 odvolání 3 rozhodnutí, o rok později z 11 odvolání 4). V důsledku tohoto stavu tak může být narušena důvěra občanů jako zákazníků ve správné rozhodování úředníků a na organizaci, která jim zajišťuje potřebné služby, mohou pohlížet jako na nespolehlivou a nekvalitní. Ze srovnání usuzují, že MÚ Hranice zabezpečuje na tomto úseku svým klientům dostatečně kvalitní služby, a aby byl zachován současný stav, doporučují především dohlížet nad řádným prošetřením případů a neustále hlídat hodnoty tohoto ukazatele.

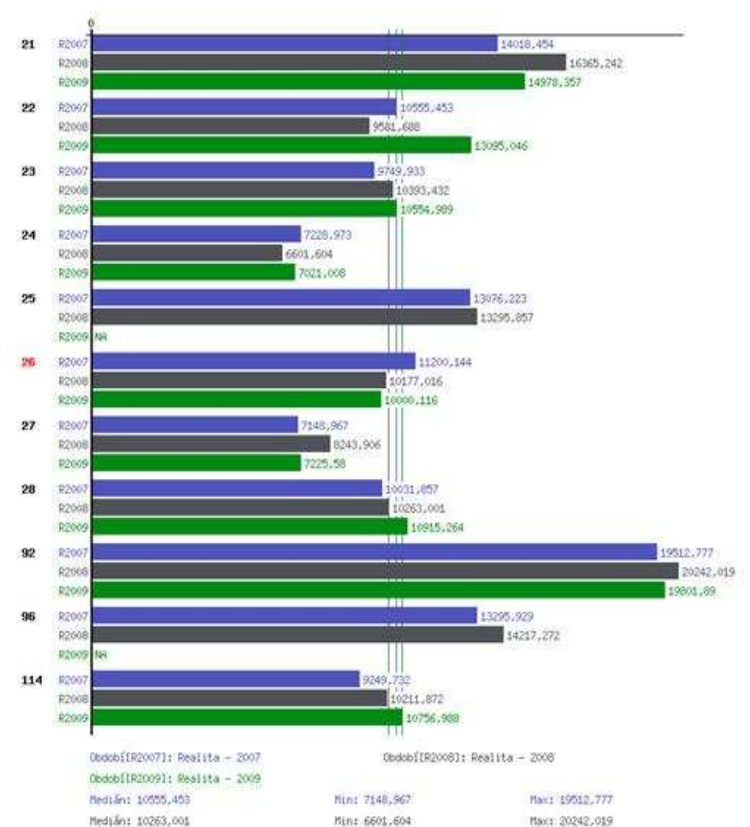
### **5.1.3 Provozní výdaje na výkon všech agend sociální dávky a SPOD**

Dalším sledovaným ukazatelem v oblasti agendy Sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí jsou **Provozní výdaje na výkon agend dávky pomoci v hmotné nouzi, příspěvek na péči, sociální péče pro osoby se ZP a SPOD**. Ukazatel je ovlivňován zejména počtem pracovníků, množstvím úkonů a velikostí správního obvodu dané obce. Provozní výdaje v sobě zahrnují především mzdové náklady, spotřebu energií, poštovné, telefony, daně z nemovitostí apod. MÚ Hranice si v této oblasti stojí zhruba uprostřed. Nejvíce překročil hodnotu mediánu v prvním sledovaném roce, a to o 6,1 %, v dalších letech se výsledky ukazatele pohybují pod jeho úrovní. Z grafu 5.3 lze vyčíst, že zatímco výdaje ostatních úřadů ve skupině mají rostoucí tendenci, MÚ Hranice jako jednomu z mála naopak klesají. I přes tuto skutečnost se stále najdou organizace, které si vedou dle výsledků BI lépe. Příčin může být několik. Za první z nich můžeme označit počet zaměstnanců v těchto agendách. Pokud bychom vzali hledisko počtu pracovních úvazků k celkovému množství vyhodnocených dávek, tak zjistíme, že např. oproti organizaci pod číslem 27, která dosahuje jedny z nejlepších výsledků, MÚ Hranice vykazuje stále poměrně vysoký počet zaměstnanců při současně menším počtu vyhodnocených případů v těchto agendách. Tím pádem jsou i jeho provozní výlohy vyšší. Hodnota ukazatele v grafu však poukazuje od roku 2007 na pokles provozních výdajů o 1 200 028 Kč. Podíl na tom má i redukce pracovních úvazků o 3,55 za dané období, která přinesla úsporu ve výši 42,3 % z této částky. Avšak snižování úvazků za každou cenu s cílem redukce výdajů by se mohla negativně promítnout do kvality vykonávané správy při zohlednění faktorů zmíněných u ukazatele Počet zaměstnanců (především jde o obsah a složitost úkolů).



**Graf 5.3: Provozní výdaje na výkon všech agend sociální dávky a SPOD v letech 2007 – 2009 (v tis. Kč)**

19. Sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí (údaje od roku 2007)  
 19.10 Provozní výdaje na výkon agend dávky pomoci v hmotné nouzi, příspěvek na péči, sociální péče pro osoby se zdravotním postižením a SPOD v tis. Kč  
 Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián



26 – MÚ Hranice

Zdroj: Benchmarkingová iniciativa 2005, VCVS ČR, o.p.s., verze 5.1, 2010.

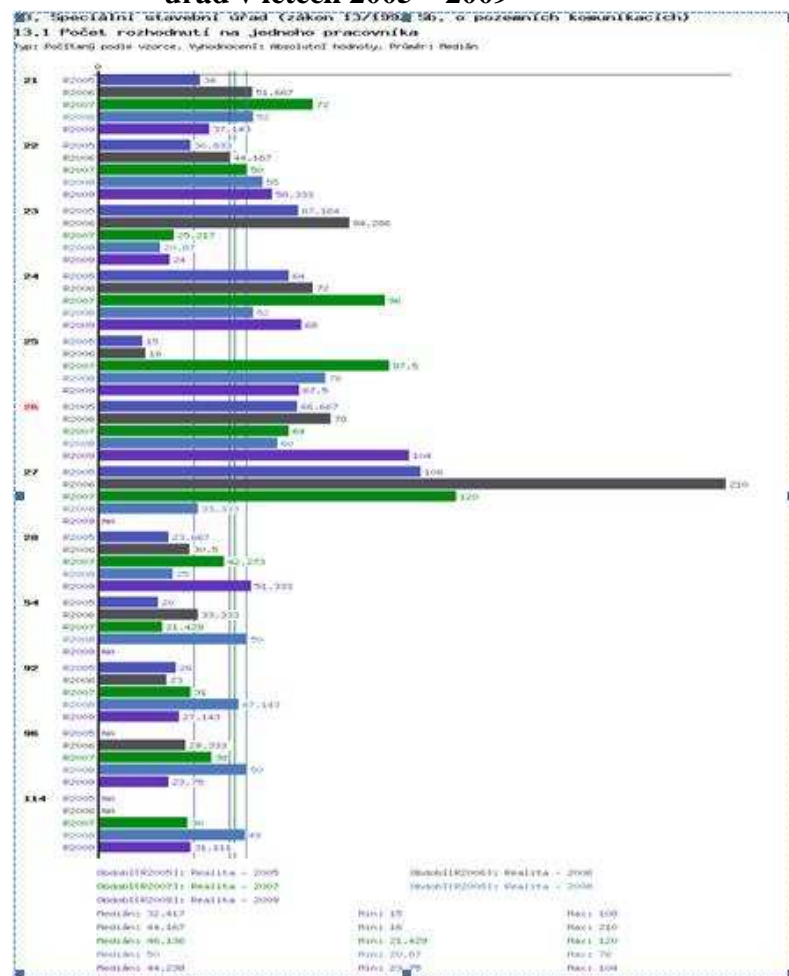
Dalším důvodem proč si některé úřady stojí oproti MÚ Hranice lépe či hůře, mohou být rozdílné náklady nezbytné pro zabezpečení agend, ať již spojené se spotřebou energií, telefony či např. s poštovními službami. Podstatná část těchto výdajů může být tvořena i rozdílným počtem sociálních šetření, které provádí pracovník agendy u klientů, v rodinách nebo ústavech a je spojeno především s náklady na dopravu na dané místo. Právě MÚ Hranice dosahuje oproti ostatním srovnávaným organizacím nadprůměrných hodnot v celkovém počtu sociálních šetření na jednoho zaměstnance agendy dávky pomoci v hmotné nouzi. Jako příklad lze uvést stav z roku 2007, kdy MÚ Hranice přesahoval medián o celých 167,1 %, o rok později sice hodnota klesla z důvodu menšího počtu posuzovaných dávek, ale v 2009 se vyšplhala opět nad jeho úroveň. Právě i vysoký počet šetření může výrazně zvýšit provozní výlohy. Na druhou stranu jsou nedílnou součástí podkladů pro přiznání či nepřiznání dávky. V případě špatného posouzení by se tato situace mohla odrazit do celkové výše vyplacených dávek, což by se jistě projevilo i v rozpočtu města Hranice, neboť suma výdajů

spojená s šetřením bude jistě nižší než přiznaná dávka. Jak je vidět, tento ukazatel je ovlivňován více faktory, z mého pohledu by zde měla být snaha o optimalizaci počtu pracovníků sledovaných agend za účelem dalšího snižování provozních výdajů MÚ Hranice, avšak za předpokladu zvýšení či alespoň udržení současného stavu kvality výkonu správy.

#### 5.1.4 Počet rozhodnutí na jednoho pracovníka

Zhodnocení ukazatelů bude provedeno i na úseku dopravy, konkrétně v agendě Speciální stavební úřad, který se řídí zákonem č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích. Svoji pozornost nejprve věnuji **Počtu rozhodnutí na jednoho pracovníka**. Zde musíme zohlednit dvě kritéria, která se váží k výsledku tohoto ukazatele, kterým je počet pracovních úvazků a množství vydaných rozhodnutí. Z grafu 5.4 je patrné, že MÚ Hranice vykazuje na tomto úseku hodnoty pohybující se poměrně vysoko nad celkovým průměrem.

**Graf 5.4: Počet rozhodnutí na jednoho pracovníka na úseku agendy Speciální stavební úřad v letech 2005 – 2009**



Zdroj: Benchmarkingová iniciativa 2005, VCVS ČR, o.p.s., verze 5.1, 2010.

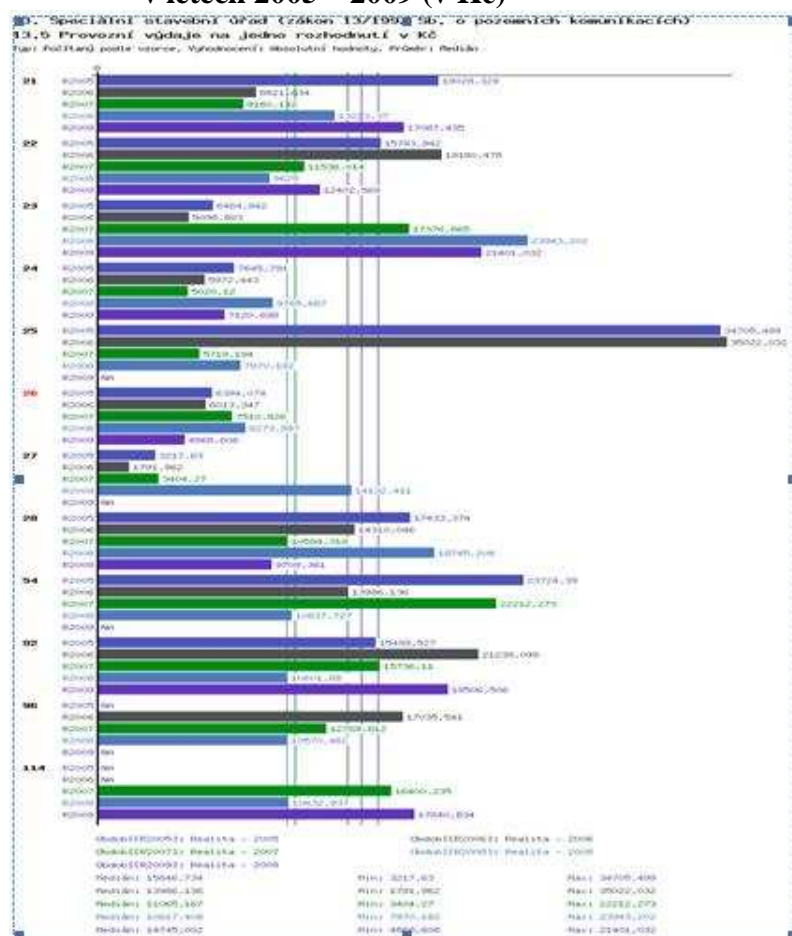
Jak tedy můžeme pozorovat, v každém ze sledovaných roků dosahují hodnoty rozdílné úrovně a poměrně výrazně se od mediánu odchyľují. Například v roce 2007 je přesahován až o 76,6 %, rok poté se stav snížil a více osciloval kolem průměru, přičemž za příčinu můžeme označit mírný pokles vydaných správních rozhodnutí. Situace, jak si MÚ Hranice stojí oproti ostatním ve své pracovní skupině, je ovlivněna jistě i výstavbou dálnice a jejích doplňujících staveb, které je doprovázeno vyšším počtem rozhodnutí, což se významně promítá do kritéria množství vydaných rozhodnutí. V agendě Speciální stavební úřad je výkon působnosti zabezpečován pracovním úvazkem, který je od roku 2006 konzistentní a ustálil se na hodnotě 0,5. Zaměstnanec se tedy nezabývá pouze touto agendou, ale současně zabezpečuje výkon i na jiném úseku. Některé ze sledovaných úřadů disponují vyššími hodnotami pracovních úvazků při současně menším počtu vydaných rozhodnutí, to se pak odráží ve výsledcích BI, tyto úřady pak vykazují menší počet rozhodnutí na jednoho pracovníka. Samozřejmě vždy musíme vzít v úvahu rozdílné podmínky jednotlivých úřadů. Z celkové analýzy tedy vyplývá, že zaměstnanci MÚ Hranice jsou v této oblasti schopni zvládat svoji práci i při vyšších nárocích, což se pozitivně odráží do jeho správy, zejména ve vztahu k výkonnosti. Z mého pohledu tedy hodnotím tento ukazatel jako přiměřený z hlediska počtu pracovních úvazků k vydaným rozhodnutím. Usuzuji tak i z důvodu, že pracovní úvazky si již několik let po sobě udržují stejnou hodnotu, předpokládám, že v případě, kdy by úředníci neovládali své pracovní povinnosti, byl by vyvíjen tlak na jejich navýšení. Po analýze zde tedy došlo k potvrzení, že výše pracovního úvazku je dostačující vzhledem k množství práce v této agendě.

### ***5.1.5 Provozní výdaje na jedno rozhodnutí agendy Speciální stavební úřad***

Posledním z vybraných ukazatelů jsou **Provozní výdaje na jedno rozhodnutí** sledované agendy jako jedno z měřítek účinnosti, které vyjadřuje vzájemný vztah mezi produkty či službami a zdroji potřebnými k jejich produkci. Výstupy grafu 5.5 nám ilustrují, že MÚ Hranice má jedny z nejnižších provozních výdajů. Tyto prostředky jsou vyčleněny na pokrytí výloh spojených s osobními náklady, spotřebou energií a ostatními službami, které v sobě zahrnují položky jako je internet, pošta, telefony, služby související s výpočetní technikou a další, které jsou nezbytné pro zabezpečení vydání rozhodnutí. Na vyšší hodnoty ukazatele mají podstatný vliv především mzdové náklady, které tvoří značnou část provozních výloh. Jak již bylo zmíněno u předchozího ukazatele, agenda Speciální stavební úřad je personálně zabezpečena nastaveným úvazkem ve výši 0,5 zaměstnance, oproti ostatním

sledovaným úřadům je tato hodnota poměrně nízká. Při komparaci s úřadem pod číslem 23 můžeme říci, že v roce 2005 – 2006 dosahoval srovnatelných výsledků s MÚ Hranice, jelikož pracovní úvazek byl stanoven na podobnou úroveň (Hranice 0,6, MÚ 23 – 0,67). V dalších letech začal úřad 23 navyšovat počet zaměstnanců v agendě až na hodnotu 1,5, avšak při klesajícím počtu vydaných rozhodnutí, provozní výdaje se tak významně prodražily, což se jak je vidět, negativně promítlo do jeho výsledků v BI.

**Graf 5.5: Provozní výdaje na jedno rozhodnutí na úseku agendy Speciální stavební úřad v letech 2005 – 2009 (v Kč)**



26 – MÚ Hranice

Zdroj: Benchmarkingová iniciativa 2005, VCVS ČR, o.p.s., verze 5.1, 2010.

Kromě úrovně zaměstnanců, kteří vykonávají správu této agendy, musíme současně zohlednit i množství vydaných rozhodnutí, neboť čím vyšší je jejich počet, tím stoupají i provozní náklady spojené se spotřebou energií, materiálu apod. Dle mého názoru si Hranice stojí v tomto ukazateli na velmi dobré úrovni, což vyplývá i ze samotného srovnání, proto zde není nutno nijak zasahovat, spíše průběžně kontrolovat jeho hodnoty, kdyby došlo k jakékoliv výraznější odchylce, aby byl MÚ schopen včas zareagovat.

## 5.2 SWOT analýza zabezpečování kvality na MÚ Hranice

Další část diplomové práce se zabývá vypracováním SWOT analýzy, která představuje efektivní a velmi jednoduchou metodu pro zjištění aktuálního stavu, nalezení slabých stránek a definici možných rizik a příležitostí. V případě MÚ Hranice byla analýza provedena na základě dostupných informací a je zaměřena na identifikaci všech těchto zmíněných stránek v oblasti zvyšování kvality organizace jako celku.

**Silné stránky** vyjadřují pozitivní potenciál MÚ Hranice a jsou odvozeny od jeho současného stavu. Byly definovány následující:

- vybudovaný a zavedený systém řízení dle norem ISO 9001:2000,
- zpracovaný Program rozvoje města,
- kontinuální zlepšování kvality prostřednictvím metod CAF a benchmarking,
- zpětná vazba od zákazníků MÚ Hranice,
- aktivní zapojení všech zaměstnanců do procesu zvyšování kvality,
- finanční nenáročnost zaváděných metod kvality,
- prohlubování vzájemných vztahů a spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci a odbory a odděleními na MÚ,
- podpora vedení,
- několikanásobné ocenění v oblasti kvality ve veřejné správě.

**Slabé stránky** naopak představují slabiny a nedostatky, přičemž pro MÚ Hranice byly identifikovány tyto:

- neexistence komplexního dokumentu o vývoji metod BI 2005 a modelu CAF,
- vysoký podíl pracovníků ve vybraných agendách,
- poměrně vysoká časová náročnost zavedených metod.

**Příležitosti** formulují možnosti, které mohou pozitivně ovlivnit proces dalšího zvyšování kvality na MÚ Hranice. V rámci SWOT analýzy jsou vymezeny následující:

- rozvoj vztahů s veřejností a partnery,
- motivace zaměstnanců,
- propojení jednotlivých metod kvality,
- rozvoj informačních a komunikačních technologií,
- využití dalších metod kvality,

- proces neustálého zvyšování kvalifikace, odbornosti a znalostí zaměstnanců,
- na základě výsledků BI 2005 snižování nákladů,
- zpracování etického kodexu.

**Hrozby** představují pro MÚ Hranice případné překážky, které by se mohly negativně promítnout do tohoto procesu, proto, aby nedošlo k jejich realizaci, je důležité na ně upozornit. Jde zejména o:

- byrokratické překážky,
- omezení samostatné působnosti,
- negativní přístup zaměstnanců,
- stagnace v oblasti zvyšování kvality MÚ,
- negativní image práce úředníků v povědomí veřejnosti,
- vysoká administrativní náročnost v rámci legislativy a legislativní nestabilita.

### **5.3 Komplexní zhodnocení využívaných metod kvality na MÚ Hranice**

#### **a) Normy ISO**

Využívání moderních metod nástrojů řízení kvality na MÚ Hranice jsou reakcí na změny, které přinesla hlavně reforma územní veřejné správy spojená s novými kompetencemi, které na něj přešly z Okresního úřadu v Přerově. Zvyšováním kvality se MÚ Hranice soustavně zabývá již od roku 2003, kdy bylo rozhodnuto o zavedení SMJ dle norem ISO 9001, který je současně stěžejní metodou v této organizaci. Z jeho implementace můžeme od doby jeho zavedení na MÚ Hranice pozorovat již konkrétní **přínosy**, které lze zhodnotit následovně:

1. zvyšování a zkvalitňování komunikace se zákazníky MÚ Hranice,
2. prohlubování vzájemných vztahů a spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci a odbory a odděleními na MÚ,
3. neustálé zlepšování se prostřednictvím měření a vyhodnocování dosažených cílů,
4. rozhodování zakládající se na faktech,
5. identifikace procesů a systémový přístup k řízení,
6. zvyšující se kvalita poskytovaných služeb s ohledem na větší důraz zpětné vazby se zákazníkem.

Velmi důležitou součástí pro celkové zabezpečování kvality v rámci SMJ je průběžné ověřování jeho stavu, funkčnosti a efektivnosti vedením organizace a zjišťování skutečnosti, zda dochází k trendu neustálého zlepšování. To je realizováno zejména prostřednictvím **interních kontrol**, které zohledňují stav a význam jednotlivých prověřovaných činností, jenž jsou zahrnuty do definovaného SMJ. Vedení MÚ stanovilo toto přezkoumání v intervalu jedenkrát ročně. Již při samotném zavedení bylo vidět výsledky, ale v rámci kontinuálního zlepšování systému tato metoda stále nabývá na své síle, přičemž se to promítá do celkového prostředí MÚ a tyto změny k lepšímu jsou vnímány jak manažery projektu, tak i vedením a samozřejmě i samotnými zaměstnanci a zákazníky. Že SMJ přispívá ke zvyšování kvality, dosvědčuje i fakt, že dochází k jeho opětovné recertifikaci.

## **b) Benchmarking**

Zapojení MÚ Hranice do dalších metod bylo logickým vyústěním ke zvyšování jeho kvality, a to jak ve vztahu ke svým zákazníkům z hlediska lepšího poskytování služeb, tak i ke spokojenosti svých zaměstnanců a současně k vyšší efektivitě a hospodárnosti při nakládání s finančními prostředky. Po zavedení SMJ se právě srovnávání pomocí benchmarkingu jeví jako metoda, která přinese MÚ objektivní informace o jeho činnosti. Vezmeme-li tedy v úvahu zhodnocení členství v BI a benchmarkingu na MÚ v Hranicích, lze se zaměřit na dvě hlediska, a to na organizační a finanční.

V souvislosti s prvním kritériem lze říci, že za dobu trvání členství v BI žádná podstatná reorganizace úřadu provedena nebyla, došlo pouze **k důležitým změnám v personální oblasti** napříč úřadem (šlo především o odbor sociální, stavební úřad, či úsek vnitřních věcí), přičemž výsledky z BI sloužily tajemníkovi jako jeden z podkladů pro jejich provedení. MÚ Hranice získal prostřednictvím výsledků porovnání údaje a informace o tom, zda úředníci, kteří si stěžují na vysoké pracovní vytížení, na to mají odůvodněné právo či naopak nedochází k přetížení některých zaměstnanců v jednotlivých agendách. V dalších případech po analýze ukazatelů došlo k potvrzení, že počty osob v odborech jsou přiměřené počtu klientů, které tito pracovníci obsluhují. V dohledné době se plánuje na MÚ personální audit, přičemž právě výsledky z BI budou jedním z podkladů při jeho provádění. Při srovnání výsledků s jednotlivými městy z finančního hlediska, se hodnoty ukazatelů BI pohybovali kolem průměru, z čehož tedy nevyplynul nijak zásadní tlak na snižování nákladů. MÚ si své nejdůležitější výdaje neustále řídí a hlídá a právě tam, kde „vybočuje“ snaží se situaci řešit. I přesto, že se v žádné konkrétní agendě výrazně neodchyluje, stále usiluje

o snižování svých nákladů. V tomto směru se MÚ ujistil, že i v rámci omezených zdrojů je kvalitně řízen.

### **Zhodnocení sledovaných ukazatelů Benchmarkingové iniciativy 2005**

Benchmarkingová iniciativa umožňuje objektivní měření ukazatelů, a to jak výkonové, které jsou účinným nástrojem pro zvyšování výkonnosti zaměstnanců, tak kvalitativní, které jsou základem zpětné vazby a motivace zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že BI 2005 obsahuje vysoké množství ukazatelů, nebylo možno je v této práci všechny pojmut, proto byly analyzovány v období 2005 – 2009 ukazatele na úseku dvou vybraných agend - Sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí a Speciální stavební úřad.

Prvním ukazatelem byl Počet zaměstnanců agend dávky pomoci v hmotné nouzi, příspěvek na péči, sociální péče pro osoby se zdravotním postižením a SPOD. Po jeho zhodnocení jsem došla k závěru, že tato oblast disponuje vysokým počtem pracovníků, existuje zde tedy určitá rezerva a MÚ Hranice by si mohl při zohlednění daných faktorů (náročnost a obsah jednotlivých případů) dovolit snížit počet pracovních úvazků. Do kvality vykonávané správy se jistě odráží další zkoumaný ukazatel, kterým byl Počet odvolání na jednoho zaměstnance agendy příspěvek na péči. Po jeho analýze lze říci, že MÚ Hranice zabezpečuje na tomto úseku dostatečně kvalitní služby ve vztahu ke svým klientům, což dokazuje i fakt, že oproti některým srovnávaným úřadům nejsou v této agendě vykazovány vysoké hodnoty, ale naopak se pohybují pod průměrem. Pozitivně se zde odráží i skutečnost, že počet zrušených či změněných odvolání za sledované období je roven nule, což svědčí o správném postupu úředníků v řízení, a o minimálních procesních a formálních chybách vydaných rozhodnutí. Aby byl zachován tento stav, je důležité, aby byl dále sledován vývoj tohoto ukazatele, a současně se dohlíželo nad řádným prošetřováním jednotlivých případů. Jako poslední ze sledovaných ukazatelů agendy Sociální dávky a sociální ochrana dětí bylo vyhodnocení Provozních výdajů na výkon všech těchto agend. Zde se ukázalo, že MÚ Hranice jako jednomu z mála tyto výdaje v čase klesají. Za dané období došlo k úspoře finančních prostředků v celkové výši 1 200 028 Kč. Tento trend je spojen s více faktory, především však s poklesem pracovních úvazků této agendy. Dle mého názoru by i zde měla být snaha o optimalizaci počtu pracovníků v jednotlivých agendách, avšak za předpokladu zvýšení či alespoň udržení současného stavu kvality vykonávané správy.



Druhou zkoumanou oblastí byla agenda na úseku dopravy, a to konkrétně Speciální stavební úřad. Zde byla pozornost zaměřena na dva vybrané ukazatele. Prvním z nich byl Počet rozhodnutí na jednoho pracovníka. Po jeho analýze usuzuji, že správa v této oblasti je vykonávána efektivně, to mi dokládá i fakt, že zaměstnanci MÚ Hranice jsou zde schopni oproti srovnávaným úřadům zvládat svoji práci i při vyšších nárocích, což se pozitivně odráží do jeho správy, zejména ve vztahu k výkonnosti. Poslední z ukazatelů se věnuje Provozním výdajům na jedno rozhodnutí. Po jeho zhodnocení mohu říci, že v tomto směru MÚ Hranice dosahuje velmi dobrých výsledků, proto zde není nutno navrhopvat jakékoliv změny.

Z celkového pohledu tedy benchmarking přinesl MÚ Hranice zejména poznání, které je v souladu s obecným cílem, a to zjistit, jak si prostřednictvím analýzy jednotlivých ukazatelů stojí ve srovnání s ostatními. To se promítlo i do jeho chodu. Byly provedeny dílčí změny v organizační struktuře, které umožnily optimalizaci počtu pracovníků vybraných agend za účelem redukce finanční náročnosti činnosti úřadu, a to při současném udržení kvality jeho výkonu. Předpokladem je, že i nadále bude MÚ Hranice členem BI 2005.

Na základě dosažených výsledků získaných díky aplikaci benchmarkingu a modelu CAF, převládá na MÚ snaha o jejich vzájemné propojení a zapracování do stěžejní normy ISO, která tyto údaje potřebuje k tomu, aby mohlo docházet k jejímu kontinuálnímu zlepšování. Právě, aby MÚ Hranice získal zpětnou vazbu a nové informace, musí průběžně sledovat a hodnotit stav kvality, což je právě zabezpečováno v rámci SMJ s již uvedenými každoročními interními kontrolami.

## 6 ZÁVĚR

V posledních letech se dostává zabezpečování kvality ve veřejné správě do popředí zájmu, a to především díky její reformě v ČR, jejíž součástí tento pojem je. Převažují tlaky na zvyšování její výkonnosti, transparentnosti fungování, otevřenosti a přiblížení směrem k občanovi. Z pohledu místní veřejné správy je tento požadavek tím důležitější. Zejména proto byly ze soukromého sektoru převzaty a aplikovány některé metody pro řízení kvality do veřejné správy. V České republice začal proces jejich uplatňování v roce 2000, od té doby prošel vývojem, kdy postupně vzrostl jejich význam, organizace je zařadily do svých strategií a tak se staly jejich nedílnou součástí a důležitým faktorem pro měření efektivnosti výkonu správy.

Cílem práce bylo zhodnotit metody řízení kvality na Městském úřadu Hranice s důrazem na analýzu stanovených ukazatelů Benchmarkingové iniciativy 2005 za období 2005 – 2009. Cíl byl naplněn.

Z dostupných zdrojů vyplynulo, že v podmínkách České republiky patří mezi nejvyužívanější metody pro řízení kvality model CAF a benchmarking. Jde o poměrně nenáročné metody s vysokou vypovídací schopností o organizacích veřejné správy. Na základě zkoumání dané problematiky jsem došla k závěru, že o aplikaci těchto metod mají zájem především organizace na místní úrovni, tedy obce a kraje, naopak ve státních institucích se přistupuje k jejich zavádění v podstatně menší míře. Problémem, se kterým jsem se setkala při zpracování, byla neexistence jednotné databáze, ze které by se dal zjistit přesný počet organizací, které zavedly některou z metod kvality, výjimku tvořil pouze rejstřík norem ISO. Od zavedení pilotních projektů na vybraných úřadech lze sledovat neustálý trend zvyšování počtu institucí, které některou z metod kvality využily, což lze považovat za velmi pozitivní jev. Díky této situaci můžeme předpokládat, že i nadále budou tyto tendence pokračovat a časem se stanou zcela běžnou součástí řízení a určitým standardem pro činnost organizací veřejné správy. Důležitou roli zde hraje i vytvoření institucionálního rámce, který poskytuje odbornou a metodickou pomoc a všeobecně zvyšuje povědomí o vnímání kvality jak z pohledu jednotlivých organizací, tak i mezi občany.

Po prozkoumání dostupných informací mohu říci, že z mého pohledu je MÚ Hranice ukázkovým případem, jak se postavit k této problematice. Chod úřadu a činnosti zaměřené

na jeho správu jsou v souladu se stanovenou vizí: „Neustále zlepšujeme svoji práci.“ Důkazem toho jsou i jemu udělené ceny za Organizaci zvyšující kvalitu veřejné služby, Organizace dobré veřejné služby a Národní cena kvality České republiky. Je zde vidět úsilí o stálé hledání nových možností, jak zvyšovat jeho výkonnost a kvalitu práce, která je spojena jak se spokojeností klientů úřadu, tak i zaměstnanci samotnými. Bez nadsázky lze říci, že si vede velmi dobře, správu vykonává efektivně, i když jisté nedostatky se dají vždy vytknout. Při svém zkoumání jsem jich ovšem objevila minimum, naopak z mého pohledu převažovaly kladné poznatky, proto mohu říct, že MÚ Hranice může jít příkladem dalším organizacím ve veřejné správě, které se rozhodly zvyšovat kvalitu. Jednotlivé metody jsou spíše než z finančního hlediska náročné na čas, avšak výsledky, které organizace získá, jistě stojí za to, aby jim byl obětován. Důležité je zde zmínit, že i velikost úřadu se pozitivně odráží do kvality vykonávané správy, neboť umožňuje vzájemnou komunikaci a předávání informací mezi jednotlivými odbory a odděleními, stejně tak jako s vedením. Ve SWOT analýze bylo definováno několik příležitostí, které mohou dále pozitivně ovlivnit proces dalšího zvyšování kvality. Vzhledem k tomu, že pojem kvalita se netýká pouze využití moderních metod, ale souvisí také s kvalifikačními předpoklady zaměstnanců, kteří v podstatě tvoří základní článek chodu úřadu, je důležité, aby byl nastaven proces neustálého zvyšování jejich vzdělání, odbornosti a znalostí.

V diplomové práci byly ověřovány dvě hypotézy. První zní následovně: Implementované metody kvality na MÚ Hranice přispívají ke zkvalitnění jeho správy a činností. Tato hypotéza byla potvrzena, jelikož MÚ Hranice zaznamenal díky využitým metodám přínosy, které pozitivně ovlivnily jeho činnost. Jde zejména o zvyšování komunikace se zákazníky, prohlubování vzájemných vztahů a komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci úřadu nebo také o oblast kontrol, kdy byly nastaveny podmínky pro jejich každoroční provádění. To se pozitivně projevuje v kvalitě vykonávané správy, neboť tak mohou být včas zjištěny a odhaleny případné problémy. Další hypotéza zní: Výstupy BI 2005 ve vybraných oblastech přispívají k úspoře finančních prostředků. I zde byla hypotéza potvrzena. Při analýze bylo zjištěno, že MÚ Hranice klesly provozní výdaje v agendě Sociální dávky a SPOD o 1 200 028 Kč, a to i díky ukazateli Počet zaměstnanců. V něm se projevilo, že na tomto úseku není třeba tolik pracovních úvazků, proto došlo k jejich snížení, což se tedy promítlo i ve výši provozních výdajů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### a) Knižní zdroje:

1. BLECHARZ, P. *Řízení jakosti A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. 164 s. ISBN 978-80-248-1418-6.
2. CADDY, J.; VINTAR, M. *Building better quality administration for the public: Case studies from central and Eastern Europe*. Bratislava: Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, 2002. 236 s. ISBN 80-89013-07-4.
3. HALÁSKOVÁ, M. *Průvodce kurzem Ekonomika veřejné správy eLearning*. 1. vyd. Ostrava. 2008. ISBN 978-80-248-1976-1.
4. HALÁSKOVÁ, M. *Veřejná správa v České republice a zemích EU*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2006. 176 s. ISBN 80-248-1266-5.
5. HALÁSKOVÁ, M. *Veřejná správa v EU*. 1. vyd. Opava: Optys, 2009. 181 s. ISBN 978-80-85819-77-9.
6. HALÁSKOVÁ, M.; KOVÁŘ, J. *Veřejná ekonomika a veřejná správa*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2005. 194. s. ISBN 80-248-0587-1.
7. HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8.
8. HORZINKOVÁ, E.; NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3.
9. KÁŇA, P. *Základy organizace veřejné správy*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 2004. 302 s. ISBN 80-7225-139-2.
10. KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced scorecard*. 4. vyd. Praha: Management press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
11. KARLOF, B., OSTBLOM, S. *Benchmarking*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s. 1993. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
12. KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, p. o., 2006. 112 s. ISBN 80-239-7326-6.
13. KOLEKTIV AUTORŮ. *Model excellence EFQM*. 2. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. 35 s. ISBN 80-02-01671-8.
14. KOLEKTIV AUTORŮ. *Řízení procesů výkonu státní správy – Případová studie Vsetín*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra p. o., 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8.
15. KOLEKTIV AUTORŮ. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti., 2007, 112 s. ISBN 978-80-02-01901-5.

16. NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
17. PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M. *Veřejná správa a finance*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. 556 s. ISBN 80-7357-052-1.
18. POMAHAČ, R.; VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. vyd. 1. Praha: H. C. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
19. POSTRÁNECKÝ, J. *Reforma veřejné správy v teorii a praxi. Reforma veřejné správy v České republice*. 1. vyd., Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o. 2004. 406 s. ISBN 80-86-473-71-6.
20. PRŮCHA, P. *Správní právo. Obecná část*. 7. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 418 s. ISBN 978-80-7239-207-0.
21. PŮČEK, M. *CAF Společný hodnotící rámec. Aplikační příručka modelu CAF pro samosprávné úřady*. 3. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 124 s. ISBN 80-02-01749-8.
22. SVOBODA, I.; SCHELLE, K.; SCHELLEOVÁ, I.; VIČAR, R. *Základy správního práva a veřejné správy*. 1. vyd. Ostrava: 2008. 204 s. ISBN 978-80-87071-76-2.
23. VIDLÁKOVÁ, O. *Reformy veřejné správy*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 140 s. ISBN 80-7194-290-1.

#### **b) Internetové zdroje**

24. BENCHMARKING [online]. 2009 [cit. 2009-09-17]. Dostupné z WWW:<[www.benchmarking.cz/caf](http://www.benchmarking.cz/caf)>.
25. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST [online]. 2009 [cit. 2009-12-14]. Dostupné z WWW:<<http://www.csq.cz/cs/narodni-cena-kvality-cr.html>>.
26. EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION [online]. 2009 [cit. 2009-09-17]. Dostupné z WWW:<<http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>>.
27. EVROPSKÁ UNIE V ČESKÉ REPUBLICE [online]. 2010. [cit. 2010-2-10]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/ceskarepublika/cr\\_eu/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/ceskarepublika/cr_eu/index_cs.htm)>.
28. INSTITUT PRO EVROPSKOU POLITIKU MATULA, Miloš. *Reforma územní veřejné správy v České republice: Širší kontext reformy územní veřejné správy* [online]. 2010 [cit. 2010-02-10]. Dostupné z: <[http://www.europeum.org/disp\\_article.php?aid=413](http://www.europeum.org/disp_article.php?aid=413)>.
29. ISO 9000 [online]. 2009 [cit. 2009-11-13]. Dostupné z WWW:<[http://www.iso.cz/cs\\_sel.asp](http://www.iso.cz/cs_sel.asp)>.

30. MĚSTO HRANICE [online]. 2010 [cit. 2010-03-14]. Dostupné z WWW:<  
<http://www.mesto-hranice.cz/cs/pro-obcany/mestsky-urad/>>.
31. METODY ŘÍZENÍ [online]. 2009 [cit. 2009-10-20]. Dostupné z WWW:<  
<http://www.metodyrizeni.cz/tqm.html>>.
32. MEZINÁRODNÍ PORADENSKÉ CENTRUM OBCÍ [online]. 2010 [cit. 2010-01-23].  
Dostupné z WWW:<[www.benchmarking.cz/caf](http://www.benchmarking.cz/caf)>.
33. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech  
veřejné správy [online]. 2009, září [cit. 2009-09-17]. Dostupný z WWW:  
[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8578.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8578.html).
34. MINISTERSTVO VNITRA ČR [online]. 2010 [cit. 2010-02-24]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx>>.
35. NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY [online]. 2009 [cit. 2009-12-14]. Dostupné z WWW:<  
<http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/dokumenty/narodni-politika-kvality/>>.
36. PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY ZEMEK, V., Sborník příspěvků 5. národní konference  
kvality ve veřejné správě. *Porovnání metody benchmarking s ostatními metodami řízení  
kvality zavedenými na MěÚ Hranice*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-03]. Dostupné  
z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>>.
37. VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR [online]. 2009 [cit. 2009-10  
07]. Dostupné z WWW:<[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=obench&hl\\_sloupec=obench&filtr=1](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=obench&filtr=1)>.

#### **c) Legislativa**

38. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).
39. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).

#### **d) Ostatní**

40. Benchmarkingová iniciativa 2005.
41. Interní materiály MÚ Hranice.
42. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, o.p.s.

## SEZNAM ZKRATEK

BI 2005	Benchmarkingová iniciativa 2005
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Společný hodnotící rámec
ČR	Česká republika
ČSJ	Česká společnost pro jakost
ČSN	České technické normy
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	Evropský institut veřejné správy
ESP	Evropský správní prostor
EU	Evropská unie
ISO	International Organization for Standardization
MÚ	Městský úřad
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NPK	Národní politika kvality
OMBI	Ontarijská benchmarkingová iniciativa měst
ONZ	Ostatní náklady zaměstnanců
SPOD	Sociálně právní ochrana dětí
SROP	Společný regionální operační program
TQM	Total Quality Management
VCVS	Vzdělávací centrum pro veřejnou správu České republiky
ZP	Zdravotně postižení

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....



## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha č. 1</b>	Přehled cen udělených Ministerstvem vnitra ČR za kvalitu a inovace v územní veřejné správě v letech 2005 – 2009
<b>Příloha č. 2</b>	Subkritéria modelu CAF
<b>Příloha č. 3</b>	Personální složení MÚ Hranice dle jednotlivých kritérií
<b>Příloha č. 4</b>	Organizační schéma Městského úřadu Hranice
<b>Příloha č. 5</b>	Příjmy a výdaje Města Hranice dle jednotlivých odborů
<b>Příloha č. 6</b>	Původní rozdělení do skupin Benchmarkingové iniciativy z roku 2005
<b>Příloha č. 7</b>	Seznam agend Benchmarkingové iniciativy 2005

**Příloha 1: Přehled cen udělených Ministerstvem vnitra ČR za kvalitu a inovaci v územní veřejné správě v letech 2005 – 2009**

Rok	2005	
Typ ceny	Organizace	Cena udělena za
<b>Bronz</b>	MÚ Dačice	CAF + benchmarking
	MÚ Jablonec n. Nisou	CAF + benchmarking
	MÚ Louny	zavedení systému řízení jakosti
	MÚ Milevsko	CAF
	MÚ Orlová	CAF
	MÚ Pelhřimov	CAF + benchmarking
	MÚ Prostějovy	CAF
	MÚ Terezín	CAF
	ÚMČ Praha 13	CAF
	KÚ Jihočeského kraje	CAF
	KÚ Jihomoravského kraje	CAF
	KÚ Královéhradeckého k.	CAF
	KÚ Pardubického kraje	CAF
	KÚ Plzeňského kraje	provedení procesní analýzy a úpravy organizační struktury
<b>Stříbro</b>	MÚ Děčín	CAF
	MÚ Hodonín	CAF
	MÚ Hranice	ISO 9001:2000
	MÚ Chomutov	CAF
	MÚ Jablunkov	CAF
	MÚ Vsetín	CAF
	ÚMČ Praha 10	ISO 9001:2000
	Magistrát Plzeň	CAF
<b>Inovace</b>	MÚ Děčín	zprovoznění GIS portálu
	MÚ Chomutov	zavedení platebních terminálů a zahájení digitalizace archivu stavebního úřadu
	MÚ Jablunkov	realizace benchmarkingu s polským partnerem
	MÚ Moravská Třebová	zavedení originálních postupů a procesů
	MÚ Vsetín	v občanském informačním systému
	ÚMČ Praha 13	systémový přístup k měření spokojenosti
	Magistrát Českých Budějovic	zákazníků
	Magistrát Ostravy	preventivní opatření k záchraně životů za další zlepšující opatření
	KÚ Moravskoslezského kraje	přímé přenosy ze zasedání zastupitelstva města na internetu
		propojení procesů optimalizace organizační struktury se šetřením spokojenosti a vytvářením procesních map
		cílený průzkum veřejného mínění

Rok	2006	
Typ ceny	Organizace	Cena udělena za
<b>Bronz</b>	MÚ Kopřivnice	CAF + MA 21
	MÚ Nový Bydžov	benchmarking
	MÚ Přerov	CAF
	MÚ Šternberk	CAF + benchmarking + komunitní plánování soc. služeb
	MÚ Tábor	benchmarking
	MÚ Terezín	CAF
	MÚ Uherské Hradiště	CAF + benchmarking
	MÚ Uničov	CAF
	MÚ Vrchlabí	benchmarking
	Magistrát Plně	komunitní plánování soc. služeb
	Magistrát Ústí n. Labem	MA 21
	Magistrát Hradce Králové	strategie rozvoje magistrátu a realizace plánu zlepšování
	KÚ Zlínského kraje	Balanced Scorecard
<b>Stříbro</b>	MÚ Dačice	CAF
	MÚ Hodonín	CAF + benchmarking + MA 21
	MÚ Hranice	CAF
	MÚ Chrudim	MA 21
	MÚ Jablunkov	CAF
	MÚ Louny	ISO 9001:2000
	MÚ Orlová	CAF
	MÚ Prostějov	CAF + MA 21
	MÚ Šlapanice	ISO 9001:2000
	MÚ Vsetín	MA 21
	Magistrát Ml. Boleslavi	ISO 9001
	Magistrát Chomutova	CAF + benchmarking
	KÚ Karlovarského kraje	CAF
	KÚ Moravskoslezského kr.	popis procesů KÚ a CAF
	KÚ Olomouckého kraje	CAF
	KÚ Vysočina	CAF
<b>Inovace</b>	MÚ Jablunkov	vytvoření vnitřního info. systému
	MÚ Přerov	elektronickou podporu obsluhy občana
	MÚ Strakonice	realizaci ekologicko-osvětového projektu
	MÚ Šlapanice	zavedení bezpečnosti informací dle ISO 27001
	MÚ Vsetín	vytvoření metodiky pro měření kvality života na sídlištích
	Magistrát Chomutova	digitalizaci archivu stavebního úřadu
	Magistrát Ostravy	implementaci infosystému pro komunikaci s občany
	KÚ Karlovarského kraje	provozni agendy příspěvkových organizací
	KÚ Olomouckého kraje	využití inteligentních formulářů při komunikaci s občany
	KÚ Zlínského kraje	zavedení systému projektového řízení

Příloha 2: st.

Rok	2007	
Typ ceny	Organizace	Cena udělena za
<b>Bronz</b>	MÚ Konice	CAF + benchmarking
	MÚ Bruntál	CAF
	MÚ Chabařovice	CAF
	MÚ Letovice	Zdravé město + MA 21
	MÚ Litoměřice	Zdravé město + MA 21
	MÚ Lomnice n. P.	CAF
	MÚ Mor. Třebová	Zdravé město + MA 21
	MÚ Nový Bor	benchmarking
	MÚ Orlová	Zdravé město + MA 21
	MÚ Otrokovice	komunitní plánování
	MÚ Prostějov	Zdravé město + MA 21
	MÚ Příbor	CAF
	MÚ Slaný	CAF + benchmarking
	MÚ Strakonice	CAF
	MÚ Studénka	CAF
	MÚ Tábor	CAF + benchmarking
	MÚ Uherské Hradiště	komunitní plánování
	MÚ Velvary	CAF
	MÚ Vodňany	CAF
	Magistrát Brna	CAF
	Magistrát Děčína	komunitní plánování
	Magistrát Karviné	CAF
	KÚ Středočeského kr.	CAF
<b>Stříbro</b>	MÚ Hranice	CAF
	MÚ Hranice	CAF + MA 21
	MÚ Jablonec n. N	CAF
	MÚ Jablunkov	CAF
	MÚ Kyjov	ISO 9001 + CAF
	MÚ Pelhřimov	CAF
	ÚMČ Praha 10	EFQM
	ÚMČ Praha 13	CAF
	ÚMČ Praha 14	ISO 9001:2000
	KÚ Karlovarského kr.	CAF
<b>Inovace</b>	KÚ Královéhradeckého k.	CAF
	KÚ Jihomoravského kr.	CAF
	OÚ Koleč	usnadnění komunikace s úřadem pomocí internetového telefonování
	MÚ Hlučín Magistrát Chomutova  KÚ Kraje Vysočina	zefektivnění vnitřního kontrolního systému samoobslužné provádění úkonů klientů pomocí sms  vybudování datového skladu Kraje Vysočina

Rok	2008	
Typ ceny	Organizace	Cena udělena za
<b>Bronz</b>	MÚ Černošice	benchmarking
	MÚ Dobříš	CAF + komunitní plánování + benchmarking
	MÚ Hlučín	CAF
	MÚ Jablunkov	komunitní plánování sociálních služeb
	MÚ Jilemnice	Zdravé město a MA 21
	MÚ Moravský Beroun	benchmarking
	MÚ Přeštice	Zdravé město a MA 21
	MÚ Strakonice	Zdravé město a MA 21
	MÚ Šternberk	CAF
	MÚ Tábor	benchmarking
	MÚ Uherský Brod	komunitní plánování + benchmarking
	MÚ Žatec	komunitní plánování
	ÚMČ Praha 10	splnění požadavků standardů společenské odpovědnosti
	UMO Ostrava Jih	CAF
	Magistrát Děčína	Balanced Scorecard
	Magistrát Chomutova	Charta služeb občanů
	Magistrát Ml. Boleslavi	Zdravé město a MA 21
<b>Stříbro</b>	MÚ Konice	CAF
	MÚ Kopřivnice	CAF
	MÚ Litoměřice	Zdravé město a MA 21
	MÚ Prostějov	Zdravé město a MA 21
	MÚ Šlapanice	ISO 9001 a ISO 27001
	MÚ Šumperk	CAF
	MÚ Vodňany	CAF + benchmarking
	MÚ Vsetín	Zdravé město a MA 21
	ÚMČ Praha 13	CAF
	Magistrát Karviné	CAF
	Magistrát Ústí n. Labem	Zdravé město a MA 21
	KÚ Královéhradeckého k.	CAF
	KÚ Pardubického kraje	ISO/IEC 27001:2005
<b>Inovace</b>	MÚ Hodonín	akční plán strategie rozvoje města
	MÚ Chrudim	systém environmentálního managementu
	MÚ Studénka	zavedení elektronické aplikace Softender
	MÚ Šumperk	systém pohledávek a využití SIPO na úřadu
	MÚ Uherské Hradiště	systémový přístup při ekologizaci provozu úřadu
	ÚMČ Praha 10	zprovoznění služby pojízdný úřad
	ÚMČ Praha 13	zřízení registračního místa pro vydávání
	Magistrát Děčína	kvalifikovaných certifikátů na úřadu
	KÚ kraje Vysočina	udržování odbornosti zaměstnanců úřadu
	KÚ Plzeňského kraje	během rodičovské dovolené
	KÚ Jihočeského kraje	vytvoření portálu strategického řízení úřadu
	KÚ Jihomoravského kraje	projekt Virtuos – egovernment v prostředí samosprávy
		komplexní řešení portálu cykloturistiky kraje

Rok	2009	
Typ ceny	Organizace	Cena udělena za
<b>Bronz</b>	MÚ Dobříš MÚ Hlučín MÚ Jilemnice MÚ Milevsko MÚ Poděbrady MÚ Praha Libuš MÚ Říčany MÚ Studénka MÚ Tábor MÚ Valašské Klobouky ÚMČ Praha 3 ÚMČ Praha 4 Magistrát města Most KÚ Jihomoravského kraje KÚ Kraje Vysočina	MA 21 MA 21 MA 21 benchmarking MA 21 MA 21 benchmarking CAF benchmarking CAF CAF CAF komunitní plánování ISO 9001:2000 MA21
<b>Stříbro</b>	MÚ Bruntál MÚ Černošice MÚ Dobříš MÚ Chrudim MÚ Konice MÚ Kopřivnice MÚ Litoměřice MÚ Moravská Třebová MÚ Prostějov MÚ Šternberk MÚ Tábor MÚ Vsetín ÚMČ Praha 11 ÚMČ Praha 13 Magistrát Plzně	CAF ISO 9001:2001 CAF CAF + MA 21 CAF CAF MA 21 ISO/IEC 27001/2006 CAF CAF CAF MA 21 ISO 9001:2008 CAF ISO 9001:2001
<b>Inovace</b>	MÚ Hodonín  MÚ Jablunkov MÚ Prostějov MÚ Žatec ÚMČ Praha 10  KÚ Plzeňského kraje	Zavedení systému přidělování dotací sportovním oddílům formou grantových poukázek Helpdesk v odpadovém hospodářství města ustanovení koordinátorů kvality na odborech MÚ studentský dům Záběhlíce webová aplikace Navigace pro vyhledávání pracovníků elektronizace vnitřních procesů KÚ

Zdroj: www.mvcr.cz, vlastní zpracování, 2010.

**Příloha č. 2: Subkritéria modelu CAF**

<b>Název kritéria</b>	<b>Subkritéria</b>
<b>PANELY PŘEDPOKLADŮ</b>	
<b>VEDENÍ</b>	<p>1.1 nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot,</p> <p>1.2 vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn</p> <p>1.3 motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem</p> <p>1.4 řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost</p>
<b>STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ</b>	<p>2.1 shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran</p> <p>2.2 vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje</p> <p>2.3 uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace</p> <p>2.4 plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace</p>
<b>ZAMĚSTNANCI</b>	<p>3.1 transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování</p> <p>3.2 zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladění cílů jednotlivců s cíly organizace</p> <p>3.3 zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí</p>
<b>PARTNERSTVÍ A ZDROJE</b>	<p>4.1 rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů</p> <p>4.2 rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky</p> <p>4.3 řízení financí</p> <p>4.4 řízení informací a znalostí</p> <p>4.5 řízení technologií</p> <p>4.6 řízení prostředků a zařízení</p>
<b>PROCESY</b>	<p>5.1 soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů</p> <p>5.2 rozvíjení a poskytování služeb a produktů orientovaných na občany</p> <p>5.3 inovování procesů zapojením občanů/zákazníků</p>

<b>PANELY VÝSLEDKŮ</b>	
<b>VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA OBČANA</b>	6.1 výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků, 6.2 ukazatele měření orientovaných na občana/zákazníka
<b>ZAMĚSTNANCI</b>	7.1 výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců 7.2 ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům
<b>SPOLEČNOST</b>	8.1 výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany, 8.2 ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací
<b>KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI</b>	9.1 externí výsledky, výstupy a dopady vztažené k cílům 9.2 interní výsledky

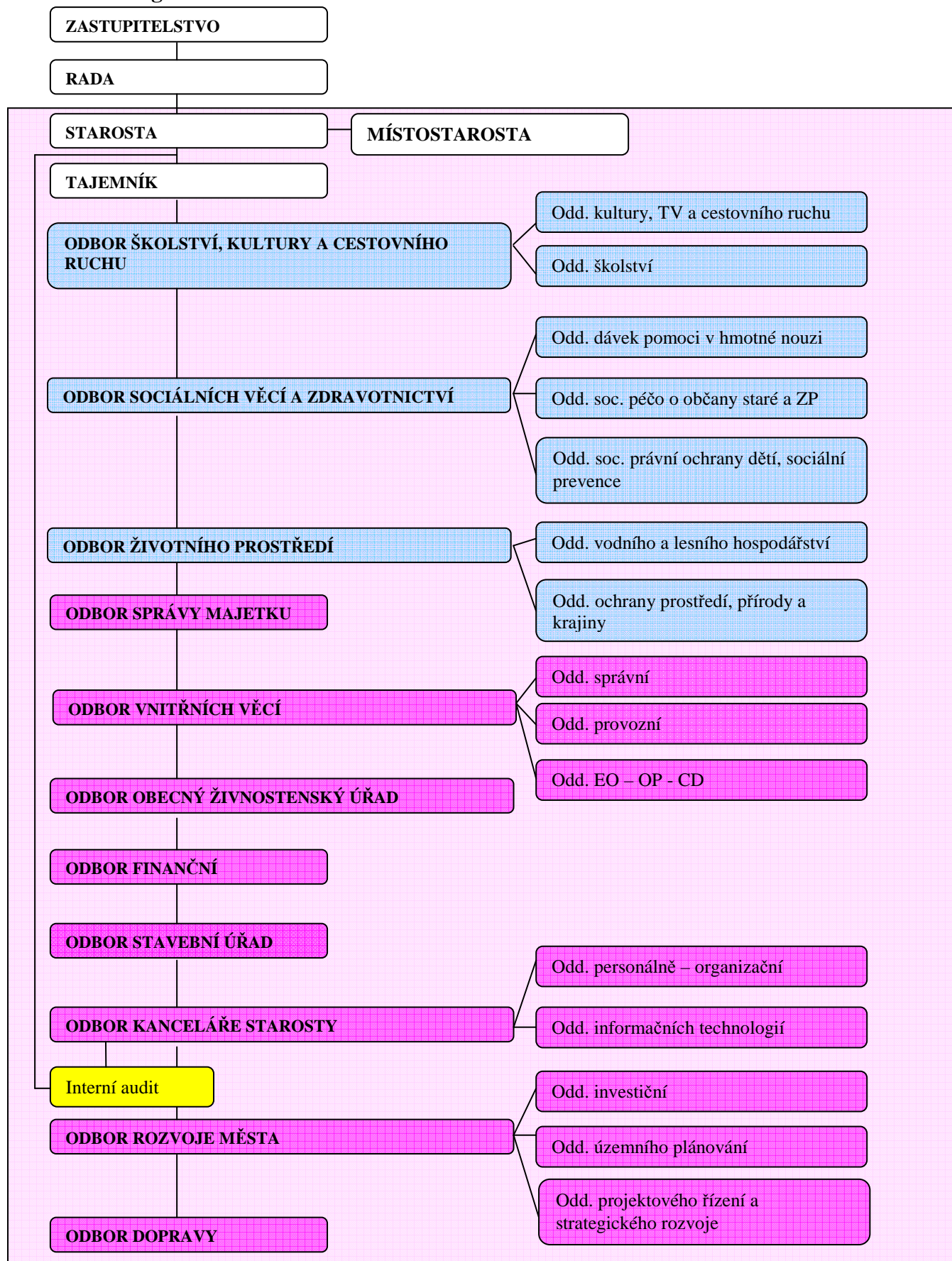
Zdroj: *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*, vlastní zpracování, 2010.

**Příloha č. 3: Personální složení MÚ Hranice dle jednotlivých kritérií**

<b>Rok Kritérium</b>		<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Pohlaví</b>	<b>ženy</b>	101	104	104	103	101
	<b>muži</b>	34	34	36	37	34
<b>Věk</b>	<b>do 30 let</b>	28	29	28	25	24
	<b>31 – 50 let</b>	79	75	76	78	75
	<b>51 – 60 let</b>	28	34	36	36	36
	<b>nad 61 let</b>	0	0	0	1	0
<b>Vedoucí úředníci dle dosaženého vzdělání</b>	<b>základní</b>	0	0	0	0	0
	<b>střední odborné</b>	0	0	0	0	0
	<b>úplné středoškolské</b>	8	8	8	7	7
	<b>vyšší odborné</b>	0	0	0	0	0
	<b>vysokoškolské</b>	9	9	11	13	13

Zdroj: Městský úřad Hranice, vlastní zpracování, 2010.

**Příloha č. 4: Organizační schéma Městského úřadu Hranice**



Zdroj: [www.mesto-hranice.cz](http://www.mesto-hranice.cz), vlastní doplnění, 2010.

**Vysvětlivky:** EO – evidence obyvatel  
OP – občanské průkazy  
CD – cestovní doklady  
ZP – zdravotně postižení

činnosti dle odvětvového zaměření  
 činnosti zaměřené na správu a činnost



**Příloha č. 5: Příjmy a výdaje města Hranice dle jednotlivých odborů (v tis. Kč)**

<b>PŘÍJMY</b>				
<b>Rok \ Odbor</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009*</b>
<b>Odbor školství</b>	2 374	2 501	2 314	1 540
<b>Odbor sociálních věcí</b>	6	6	31	0
<b>Odbor správy majetku</b>	108 606	63 381	51 718	11 000
<b>Odbor životního prostředí</b>	2 248	3 002	3 344	2 500
<b>Odbor vnitřních věcí</b>	243	488	580	1 170
<b>Odbor finanční</b>	308 500	341 199	367 099	319 832
<b>Odbor stavební úřad</b>	0	0	0	0
<b>Odbor kancelář starosty</b>	0	0	0	0
<b>Odbor rozvoje města</b>	6 234	1 495	320	80
<b>Odbor dopravy</b>	1 190	2 945	5 875	3 220
<b>Celkem za odbory</b>	<b>429 401</b>	<b>415 017</b>	<b>431 281</b>	<b>339 342</b>

Zdroj: Závěrečné účty za roky 2006 – 2008, Rozpočet města Hranic za rok 2009, vlastní zpracování, 2010.

<b>VÝDAJE</b>				
<b>Rok \ Odbor</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009*</b>
<b>Odbor školství</b>	41 010	48 186	45 622	43 773
<b>Odbor sociálních věcí</b>	71 084	80 296	94 645	91 562
<b>Odbor správy majetku</b>	31 717	32 772	31 298	25 851
<b>Odbor životního prostředí</b>	50 135	62 054	48 246	50 629
<b>Odbor vnitřních věcí</b>	7 939	8 129	6 836	7 891
<b>Odbor finanční</b>	54 484	38 944	19 698	8 305
<b>Odbor stavební úřad</b>	43	4	0	280
<b>Odbor kancelář starosty</b>	53 647	57 355	59 727	62 480
<b>Odbor rozvoje města</b>	82 154	47 043	69 283	195 925
<b>Odbor dopravy</b>	20 568	22 065	27 451	32 896
<b>Celkem za odbory</b>	<b>371 771</b>	<b>396 848</b>	<b>402 806</b>	<b>519 592</b>

Zdroj: Závěrečné účty za roky 2006 – 2008, Rozpočet města Hranic za rok 2009, vlastní zpracování, 2010.

---

\* Do doby zpracování nebyl k dispozici Závěrečný účet za rok 2009, data byla brána z Rozpočtu na rok 2009.

**Příloha č. 6: Původní rozdělení do skupin Benchmarkingové iniciativy z roku 2005**


<b>Pracovní skupina</b>	<b>Počet obyvatel ve správním obvodu</b>	<b>Členové</b>
<b>PS A</b>	více než 80 000 obyvatel	Děčín, Havířov, Chomutov, Jihlava, Kladno, Ostrava, Plzeň, Přerov, Teplice, Zlín
<b>PS B</b>	50 000 – 80 000 obyvatel	Havlíčkův Brod, Hodonín, Cheb, Kroměříž, Písek, Příbram, Šumperk, Tábor, Uherský Brod, Vsetín
<b>PS C</b>	35 000 – 50 000 obyvatel	Beroun, Hlučín, <b>Hranice</b> , Litvínov, Louny, Nymburk, Otrokovice, Strakonice, Valašské Meziříčí
<b>PS D</b>	17 000 – 29 000 obyvatel	Boskovice, Dačice, Kralovice, Nový Bydžov, Ostrov, Přelouč, Stříbro, Varnsdorf, Vimperk, Vrchlabí, Žamberk
<b>PS E</b>	9. 500 – 35 000 obyvatel	Králíky, Lanškroun, Luhačovice, Moravské Budějovice, Rosice, Světlá nad Sázavou, Šternberk, Vítkov, Zábřeh

Zdroj: informace VCVS, vlastní zpracování, 2010.

## Příloha č. 7: Seznam agend Benchmarkingové iniciativy 2005

1. Souhrnné informace	31. Výdaje na výkon státní správy
2. Evidence obyvatel	32. Dotace
3. Matrika	33. Státní správa ve školství
4. Občanské průkazy	34. Mzdové účetnictví a personalistika
5. Cestovní doklady s biometrickými údaji	35. Pokladna
6. Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání pracovníků	36. Povolování provozování výherních hracích přístrojů
7. Registr řidičů	37. Místní poplatky
8. Registr vozidel	39. Omluvená absence
9. Zkušební komisaři	40. Správa a vymáhání pohledávek po splatnosti
10. Dopravní přestupky	42. Příjmy a výdaje rozpočtu
11. Silniční správní úřad	43. Výdaje na sociální služby a zařízení
12. Dopravní úřad (MHD, taxi, měření emisí)	44. Výdaje na kulturní zařízení a služby
<b>13. Speciální stavební úřad</b>	45. Výdaje na sportovní zařízení a služby
14. Územní plánování	46. Výdaje na předškolní zařízení
15. Památková péče	47. Výdaje na základní školy a stravování
16. Stavební úřad obecný	48. Výdaje na komunikace a veř. osvětlení
17. Přestupky proti §§ 46–50 přestupk. zák.	49. Samospráva ve školství – příspěvkové organizace
18. Živnostenský úřad	50. Příprava a realizace investic
<b>19. Sociální dávky a sociálně právní ochrana</b>	51. Budovy
20. Vodoprávní řízení	52. IC, TIC, propagace cestovního ruchu
21. Lesní hospodářství	53. Informatika
22. Odpady	54. Služební vozidla
23. Ochrana ovzduší	55. Sociální fond
24. Zemědělský půdní fond	56. Úklid
25. Ochrana zvířat proti týrání	57. Telefony
26. Ochrana přírody a krajiny	58. Absorpční kapacita, získávání a administrace externích finančních zdrojů
27. Myslivost	
28. Rybářství	
30. Životní prostředí celkem	

Zdroj: Benchmarkingová iniciativa 2005, vlastní zpracování, 2010.

 označení agend, které jsou předmětem hodnocení kvality správy na MÚ Hranice